المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة الإمام محمد بن سعود
الإسلامية
المعهد العالي للدعوة والاحتساب
قسم الحسبة والرقابة



# التطوير التنظيمي

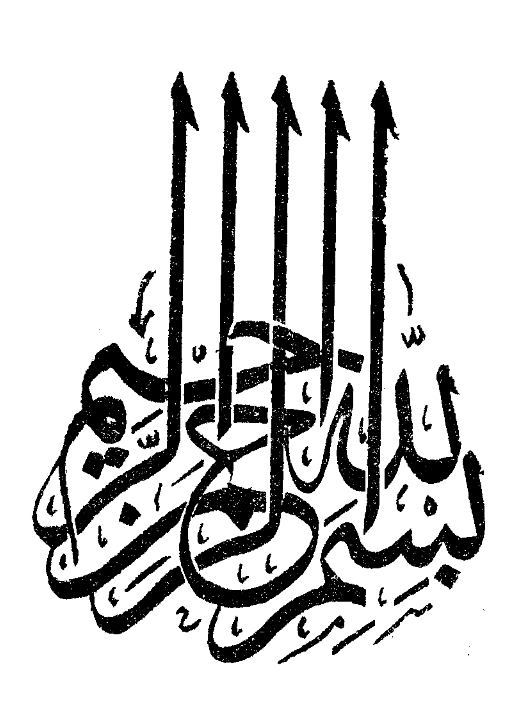
## لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر : دراسة تطبيقية

مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في الحسبة والرقابة

إعداد الطالب
سليمان بن إبراهيم اللحيدان

إشراف الدكتور
رزين بن محمد الرزين

العام الجامعي
١٤٣٤-١٤٣٥هـ


بسم الله الرحمن الرحيم

# إهـــداء

أهدي هذه الدراسة إلى والدي رحمه الله تعالى، وغفر له، وأسكنه الفردوس الأعلى من الجنة، والذي كان له الفضل -بعد الله- في الحث على إكمال مسيرتي التعليمية وفي دراستي للدكتوراه، ودائمًا ما كان يردد -رحمه الله-: «مركب الأخطار هو مصعد العُلا».

وإلى والدتي -حفظها الله- والتي بدعواتها تخطيت العقبات.

وإلى زوجتي وأبنائي الذين عانوا معي كثيرًا أثناء الدراسة.

وإلى إخواني وأخواتي، وأخص بالذكر أخي فضيلة الأستاذ الدكتور عبدالله.

وإلى فضيلة الوالد الشيخ صالح بن محمد اللحيدان، والوالد العم مسعود اللحيدان، والعم الشيخ الدكتور محمد بن عبدالعزيز اللحيدان، وإخواني الأستاذ عبدالله بن حمد اللحيدان والدكتور عبدالعزيز بن صالح اللحيدان، والدكتور فهد بن صالح اللحيدان، وجميع الأقارب والزملاء الذين قدموا لي الدعاء والمساعدة والنصح والمشورة.

وأسأل الله العلي القدير أن ينفع بهذه الدراسة ويبارك فيها.

# شكر وتقدير

اللهم لك الحمد حتى ترضى، ولك الحمد إذا رضيت، ولك الحمد بعد الرضا. الشكر أولًا وأخيرًا لمن كان له الفضل بعد الله في إنجاز هذه الدراسة، ولمن اكتسبت منه مهارات البحث العلمي والاعتماد على النفس، ومنه تعلمت حسن الخلق وطلاقة الوجه، إلى فضيلة الدكتور رزين بن محمد الرزين، رئيس قسم الحسبة والرقابة والمشرف على الدراسة، والشكر موصول لعضوي لجنة المناقشة فضيلة الاستاذ الدكتور غازي بن غزاي المطيري، وفضيلة الاستاذ الدكتور عبدالله بن محمد المطوع.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لمعالي مدير الجامعة الشيخ الأستاذ الدكتور سليمان بن عبدالله اباالخيل، والشكر موصول للإخوة الأساتذة في المعهد العالي للدعوة والاحتساب على جهودهم معي أثناء الدراسة، وللإخوة في عمادة الدراسات العليا ممثلة في الشيخ الدكتور عبدالرحمن المحمود، والشيخ الدكتور خالد العجلان، وموظفي العمادة.

وأشكر الأستاذ الدكتور عبدالمحسن السميح، والدكتور حسن القرشي، والدكتور محمد اللحيدان، والأساتذة محكمي الدراسة على مابذلوه من جهد ووقت في إبداء الملاحظات على أداة الدراسة.

كما أشكر الرئاسة العامة لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر ممثلة في معالي الرئيس العام الشيخ الدكتور عبداللطيف آل الشيخ، والشيخ عبدالله الجرباء، والشيخ إبراهيم العبدالكريم، والشيخ إبراهيم العلي، والشيخ منصور الراجحي، والشيخ بسام اليوسف، والشيخ سامر الرميح، والشيخ علي باطرفي، والشيخ علي عسيري، والشيخ محمد العبود، والشيخ محمد القرني، والشيخ ناصر التميمي، وجميع منسوبي الهيئة على حرصهم وتعاونهم في الإجابة على محاور الاستبانة.

كما أشكر زملائي الأفاضل في مرحلة الدكتوراه، وأشكر الزملاء الأساتذة عبدالله الزهراني، وسعد الغامدي، وعلي المشيخي، وعبدالله الأحمري، ومنصور الحمود، ومحمد العماري، وعبدالرحمن اللحيدان، وأحمد اللحيدان على مساعدتهم لي أثناء الدراسة.

وأسأل الله أن يجزي الجميع خير الجزاء إنه ولي ذلك والقادر عليه.

الباحث

# ملخص الدراسة

**اسم الباحث: سليمان بن إبراهيم اللحيدان.**

**العنوان: التطوير التنظيمي لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر: دراسة تطبيقية**

**المشرف: الدكتور: رزين بن محمد الرزين.**

**الجامعة: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المعهد العالي للدعوة والاحتساب**

**القسم: الحسبة والرقابة، العام الجامعي ١٤٣٤هـ/ ١٤٣٥هـ.**

**الأهداف:** تهدف الدراسة إلى:

١- التعرف على واقع البناء التنظيمي والثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

٢- معرفة آراء العاملين في هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر نحو تطبيق التطوير التنظيمي.

٣- تحديد أهم متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر من وجهة نظر الإدارة العليا والمتوسطة والمحتسبين ومساعديهم .

٤- التغلب على معوقات تطبيق التطوير التنظيمي (الإدارية، البشرية، التقنية) بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

٥- معرفة الدلالات الإحصائية في استجابة عينة الدراسة باختلاف متغيرات الدراسة: (الدرجة الوظيفية، الموقع، المؤهل الدراسي، العمر، الخبرة، الدورات التدريبية).

٦- تقديم تصور مقترح لتطبيق التطوير التنظيمي في هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية.

ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، استخدم الباحث منهجين علميين: المنهج التاريخي، وذلك لدراسة التطور التاريخي والتنظيمي للحسبة عبر العصور الإسلامية، وفي دراسة تطور هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في المملكة العربية السعودية، والمنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل كيفية تطبيق التطوير التنظيمي في هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر كما يراها العاملون بها، وجمع الباحث بياناته الميدانية عن طريق استمارة تحليل المحتوى (الاستبانة) كأداة رئيسة للدراسة.

**أهم النتائج**: توصلت الدراسة الى عدد من النتائج من أهمها :

أولًا: النتائج المتعلقة بواقع البناء التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية:

أ- النتائج المتعلقة بمجال تطوير الأفراد:

- تطبق الهيئة نظام محاسبة ومساءلة للموظفين المقصرين والمتجاوزين، وبلغت درجة الموافقة (٣,٨٨ من ٥).
- يوجد قاعدة بيانات دقيقة وشاملة للموظفين، حيث بلغت درجة الموافقة (٣,٤٦ من ٥).

أما أبرز ملامح القصور فجاءت على النحو الآتي:

- يتضمن التنظيم في الهيئة توصيفاً وظيفياً يحدد المهام والمسؤوليات والأهداف لكل موظف بالهيئة، حيث بلغت درجة الموافقة (٣,١٦ من ٥) .
- ترتبط الترقيات والبدلات والحوافز والمكافآت بمستوى أداء الموظفين، حيث بلغت درجة الموافقة (٢,٧٠ من ٥).
- يوجد سلم رواتب ونظام ترقيات وبدلات عادل في الهيئة، حيث بلغت درجة الموافقة (٢,٦٩ من ٥).

ب- النتائج المتعلقة في مجال تطوير العمل الإداري والميداني:

- يمتلك الموظفون حب العمل الميداني والولاء للشعيرة، حيث بلغت درجة الموافقة (٤,٨٨ من ٥).
- يتم التعامل مع الجمهور برفق ولين وبالتي هي أحسن وتعريفه بخطئه ونصحه، حيث بلغت درجة الموافقة (٤,٢٢ من ٥).

أما أبرز ملامح القصور فجاءت على النحو الآتي:

- تقوم وحدة المراجعة الداخلية بتقديم تقارير لمتخذي القرار بعد كل زيارة ميدانية لمواقع العمل، حيث بلغت درجة الموافقة (٣,٠٥ من ٥).
- يوجد تحديد واضح لمهام وأهداف واختصاصات الموظف الميداني في مراكز الهيئة، حيث بلغت درجة الموافقة (٢,٩٠ من ٥).

ج ) النتائج المتعلقة في مجال تطوير المباني والأجهزة:

- تبادر الهيئة بالاستفادة من أنظمة التقنية الحديثة ووسائلها، حيث بلغت درجة

الموافقة (٦٩, ٣ من ٥).

- يوجد نظام معلومات وأرشفة الكترونية يساعد في عملية التطوير، وبلغت درجة الموافقة (٤١, ٣ من ٥).

أما أبرز ملامح القصور فجاءت على النحو الآتي:

- تمتاز مباني الهيئة الإدارية بالجاهزية العالية والإمكانات المتطورة، وبلغت درجة الموافقة (٤٥, ٢ من ٥).
- يتم اختيار مواقع مراكز الهيئة بعناية مع الاهتمام بهندسة وتصميم مبانيها بما يحقق رسالتها، حيث بلغت درجة الموافقة (٢٨, ٢ من ٥).

ثانيًا: النتائج المتعلقة بواقع الثقافة التنظيمية بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر:

- يشعر الموظف بالفخر والاعتزاز لعمله في الهيئة، حيث بلغت درجة الموافقة (٣٥, ٤ من ٥).
- تعمل الهيئة على التواصل مع المجتمع وإبراز رسالتها بشكل واضح، وبلغت درجة الموافقة (٠١, ٤ من ٥).

أما أبرز ملامح القصور فجاءت على النحو الآتي:

- يتعرف المديرون على مشاكل الموظفين ويسعون لحلها، حيث بلغت درجة الموافقة (٢٧, ٣ من ٥).
- يسمح للموظفين في الهيئة بالتعبير عن آرائهم مهما اختلفت مع آراء الإدارة العليا، حيث بلغت درجة الموافقة (٥٣, ٢ من ٥).

ثالثًا: النتائج المتعلقة بواقع المناخ التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر:

- يقضي الموظفون ساعات عمل إضافية تطوعًا إذا اقتضت مصلحة العمل ذلك، حيث بلغت درجة الموافقة (٥٥, ٤ من ٥).
- يحترم الموظفون بالهيئة إجراءات العمل وأنظمته، حيث بلغت درجة الموافقة (٠٤, ٤ من ٥).

أما أبرز ملامح القصور فجاءت على النحو الآتي:

- يوجد رضا لدى الموظفين عن الوظائف التي يشغلونها، حيث بلغت درجة الموافقة (٣٦, ٣ من ٥).

- يفضل الموظفون البقاء في الهيئة حتى لو توفرت لهم فرص عمل ذات مردود مالي أفضل، حيث بلغت درجة الموافقة (٣,٣٤ من ٥).

رابعًا: النتائج المتعلقة بمعوقات التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر:

- استخدام مبانٍ مستأجرة للمراكز وعدم وجود مبانٍ للهيئة ذات طابع معماري موحد، حيث بلغت درجة الموافقة (٤,٢٦ من ٥).
- نقص الإمكانات الفنية والبشرية والمادية اللازمة لتنفيذ خطة التطوير التنظيمي في الهيئة، حيث بلغت درجة الموافقة (٤,١٢ من ٥).
- نقص الاهتمام بالدراسات والبحوث المتعلقة بالتطوير، حيث بلغت درجة الموافقة (٤,٠١ من ٥).

خامسًا: النتائج المتعلقة بمتطلبات تطبيق التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر:

- استحداث وظائف لدعم العمل الميداني في مراكز الهيئة، حيث بلغت درجة الموافقة (٤,٦٨ من ٥).
- إنشاء شبكة اتصالات لاسلكية لدعم العمليات الميدانية، حيث بلغت درجة الموافقة (٤,٦٣ من ٥) .
- وضع سلم رواتب مستقل لموظفي الهيئة يساعد على التطوير، وبلغت درجة الموافقة (٤,٥٢ من ٥).
- إنشاء مركز إعلامي للهيئة لتطوير دور إدارة العلاقات العامة والإعلام والتواصل مع الإعلام بوسائله المختلفة، حيث بلغت درجة الموافقة (٤,٤٦ من ٥).

سادسًا: النتائج المتعلقة بالسؤال المفتوح عن متطلبات أخرى لتطبيق التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر:

- توفير بدلات لأعضاء الهيئة مثل (بدل سكن، بدل طبيعة عمل، بدل حاسب، بدل خطر، بدل مواجهة جمهور، بدل ورديات، بدل قيادة سيارة).
- إعداد الموظف الميداني فقهيًّا وثقافيًّا وتدريبيًّا لعمل الهيئة، وتوعيته بالأنظمة

والإجراءات الإدارية قبل توجيهه للعمل الميداني.

- الاهتمام بالأنظمة والقرارات التي تخص الجهات الحكومية والخاصة الأخرى مما له علاقة بالهيئة قبل عملية تطبيقها.
- إنشاء مبانٍ حكومية لديوان الرئاسة ومراكز الهيئات.
- إنشاء مركز اجتماعي ورياضي لموظفي الهيئة.

سابعًا: النتائج المتعلقة بالفروق ذات الدلالة الإحصائية في اتجاهات عينة الدراسة حول التطوير التنظيمي باختلاف متغيرات الدراسة وهي (الدرجة الوظيفية، الموقع، مقر العمل، المؤهل الدراسي، العمر، الخبرة، الدورات التدريبية):

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة الذين عملهم ميداني واتجاهات أفراد الدراسة الذين عملهم إداري حول (مجال تطوير الأفراد، مجال تطوير العمل الإداري والميداني، واقع الثقافة التنظيمية، واقع المناخ التنظيمي، معوقات التطوير التنظيمي).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول (مجال تطوير الأفراد، مجال تطوير العمل الإداري والميداني، واقع الثقافة التنظيمية، واقع المناخ التنظيمي) باختلاف متغير مقر العمل.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين مقر عملهم ديوان الرئاسة وأفراد الدراسة الذين مقر عملهم الرياض في (واقع البناء التنظيمي، متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي) لصالح أفراد الدراسة الذين مقر عملهم ديوان الرئاسة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول (مجال تطوير المباني والأجهزة، معوقات التطوير التنظيمي) باختلاف متغير المؤهل العلمي.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي ثانوية عامة وأفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا في (واقع البناء التنظيمي) لصالح أفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي ثانوية عامة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠٫٠٥) فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس وأفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا في (متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي) لصالح أفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا .
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠٫٠٥) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول (واقع البناء التنظيمي، واقع الثقافة التنظيمية، واقع المناخ التنظيمي، معوقات التطوير التنظيمي، متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي) باختلاف متغير مدة الخبرة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠٫٠٥) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول (مجال تطوير العمل الإداري والميداني، واقع المناخ التنظيمي، معوقات التطوير التنظيمي، متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي) باختلاف متغير العمر.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠٫٠٥) فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين أعمارهم أقل من ٣٠ سنة وأفراد الدراسة الذين أعمارهم ( من ٣٠ الى ٤٠ سنة، ٤١ الى ٥٠ سنة ) في (مجال تطوير الأفراد، واقع الثقافة التنظيمية) لصالح أفراد الدراسة الذين أعمارهم أقل من ٣٠ سنة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠٫٠٥) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول (مجال تطوير الأفراد، مجال تطوير العمل الإداري والميداني، واقع المناخ التنظيمي، معوقات التطوير التنظيمي) باختلاف متغير الدورات التدريبية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠٫٠٥) فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين لم يلتحقوا بأي دورة تدريبية وأفراد الدراسة الذين التحقوا بدورتين تدريبيتين والذين التحقوا بثلاث دورات تدريبية فأكثر في (مجال تطوير المباني والأجهزة، واقع الثقافة التنظيمية) لصالح أفراد الدراسة الذين لم يلتحقوا بأي دورة تدريبية.

ثامنًا: التصور المقترح: قدم الباحث تصورًا مقترحًا للتطوير التنظيمي في هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، ويشتمل على وضع هيكل إداري جديد للهيئة يسهل من خلاله تحقيق أهداف التطوير التنظيمي في الهيئة، ويسعى التصور إلى تطبيق استراتيجية متكاملة للوصول إلى تحقيق مطالب البناء التنظيمي والثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي، ووضع خطط متوسطة وطويلة المدى وخطط بديلة تعتمد على التغلب على المعوقات التي تعترض خطط التطوير والتقويم للمنجزات من خلال التغذية الراجعة.

**أهم التوصيات:**

- العمل على توفير الإمكانات الفنية والبشرية والمادية اللازمة لتنفيذ خطة التطوير التنظيمي في هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.
- العمل على توفير فريق للتطوير، والاستعانة بالخبراء والقيادات المتخصصين للقيام بالتطوير التنظيمي مع التطبيق التدريجي لعملية التطوير في الهيئة.
- العمل على تطبيق الهيكل الإداري المقترح.
- الاهتمام بالدراسات والبحوث المتعلقة بالتطوير بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.
- إعداد الموظف الميداني فقهيًا وثقافيًا وميدانيًا، وتعريفه بأهمية الشعيرة والعمل الميداني، وتوعيته بالأنظمة والإجراءات الإدارية قبل توجيهه للعمل الميداني.
- العمل على وضع توصيف وظيفي لكل وظيفة بالهيئة تحدد فيه المهام والمسؤوليات والأهداف.
- استحداث وظائف (عضو هيئة، سائق) لدعم العمل الميداني في مراكز الهيئة.
- العمل على استحداث أقسام مستقلة متخصصة لمكافحة بعض المنكرات المنتشرة.
- إنشاء شبكة اتصالات لاسلكية لدعم العمليات الميدانية في الهيئة.
- إنشاء مبانٍ حكومية لديوان الرئاسة ومراكز الهيئات.
- استحداث رقم موحد للهيئة لتلقي البلاغات.
- وضع سلم رواتب مستقل لموظفي الهيئة، وتوفير بدلات (سكن، حاسب آلي، تأمين طبي).

- توفير بدلات للأعضاء الميدانيين في الهيئة مثل (بدل طبيعة عمل، بدل خطر، بدل مواجهة جمهور، بدل ورديات، بدل قيادة سيارة، خارج دوام، مكافأة ضبط).
- القيام بدراسات مستقبلية حول سبل تحسين وتطوير واقع البناء التنظيمي والثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

## تقسيمات الدراسة:

ستقسم الدراسة إلى المقدمة المنهجية وخمسة فصول:

**المقدمة المنهجية:**

**المبحث الأول**: مقدمة الدراسة.

**المبحث الثاني**: أهمية البحث.

**المبحث الثالث**: تساؤلات البحث.

**المبحث الرابع**: أهداف الدراسة.

**المبحث الخامس**: الدراسات السابقة.

**المبحث السادس**: منهج الدراسة.

**الفصل الأول:**

**المبحث الأول**: ملامح التطور التاريخي والتنظيمي للحسبة عبر العصور الإسلامية.

**المبحث الثاني**: نشأة وتطور هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية.

**المبحث الثالث**: الهيكل الإداري والتنظيمي لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

**المبحث الرابع**: الأنظمة والسياسات العامة لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

**المبحث الخامس**: الأساليب والإجراءات والأهداف العامة لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

**الفصل الثاني: التطوير التنظيمي:**

**المبحث الأول**: مفهوم التطوير التنظيمي وأهميته في هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

**المبحث الثاني:** أهداف التطوير التنظيمي في هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

**المبحث الثالث:** خصائص التطوير التنظيمي في هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

**المبحث الرابع:** مناهج التطوير التنظيمي في هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

**المبحث الخامس:** مجالات واستراتيجيات التطوير التنظيمي في هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

**المبحث السادس:** متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي في هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

**المبحث السابع:** مراحل تطبيق التطوير التنظيمي في هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

**المبحث الثامن:** الاتجاهات المعاصرة في تطبيق التطوير التنظيمي في هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

**المبحث التاسع:** معوقات تطبيق التطوير التنظيمي في هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

**الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها:**

**المبحث الأول:** منهج ومجتمع الدراسة.

**المبحث الثاني:** أداة الدراسة.

**المبحث الثالث:** أساليب المعالجة الإحصائية.

**المبحث الرابع:** المتغيرات المستقلة.

**المبحث الخامس:** النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة.

**المبحث السادس:** تفسير النتائج.

**الفصل الرابع: خلاصة الدراسة والنتائج والتوصيات:**

**المبحث الأول:** الإجابة عن أسئلة الدراسة.

**المبحث الثاني:** خلاصة الدراسة.

**المبحث الثالث:** النتائج و التوصيات.

**الفصل الخامس: التصور المقترح لتطبيق التطوير التنظيمي في هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر:**

**المبحث الأول:** التصور المقترح بشكل عام.

**المبحث الثاني:** التصور المقترح بشكل تفصيلي

وتحته ثمانية مطالب:

المطلب الأول: الاستراتيجية والرؤية.

المطلب الثاني: الأهداف.

المطلب الثالث: المتطلبات.

المطلب الرابع: التخطيط.

المطلب الخامس: التنفيذ وخطوات التطبيق.

المطلب السادس: المتابعة والتغلب على معوقات التطبيق.

المطلب السابع: التقويم.

المطلب الثامن: التغذية الراجعة.

**الفهارس:** وتشتمل على:

فهرس الآيات القرآنية.

فهرس الأحاديث النبوية

فهرس الآثار النبوية.

فهارس الأعلام.

فهرس الجداول والملاحق.

فهرس المصادر والمراجع.

فهرس الموضوعات.

# المقدمة المنهجية

**المبحث الأول: مقدمة الدراسة:**

إن الحمد لله أحمده وأستعينه وأستهديه، وأعوذ بالله من شرور أنفسنا وسيئات أعمالنا، من يهده الله فلا مضل له، ومن يضلل فلا هادي له، وأشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له، وأشهد أن محمدًا عبده ورسوله، وبعد:

فإن من شعائر الأمة الإسلامية الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر؛ لأن به صلاح حال الدنيا واستقامة الدين، فهو من أجلِّ الواجبات الشرعية، قال تعالى: ﴿ٱلَّذِينَ إِن مَّكَّنَّٰهُمْ فِى ٱلْأَرْضِ أَقَامُوا۟ ٱلصَّلَوٰةَ وَءَاتَوُا۟ ٱلزَّكَوٰةَ وَأَمَرُوا۟ بِٱلْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا۟ عَنِ ٱلْمُنكَرِ ۗ وَلِلَّهِ عَٰقِبَةُ ٱلْأُمُورِ﴾[١].

كما أكدت السنة النبوية وجوب التزام المسلمين بأوامر القرآن الكريم في الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، ووضَّحت سبل القيام بذلك على خير وجه، قال ﷺ: «**مَنْ رَأَى مِنْكُمْ مُنْكَرًا فَلْيُغَيِّرْهُ بِيَدِهِ، فَإِنْ لَمْ يَسْتَطِعْ فَبِلِسَانِهِ، فَإِنْ لَمْ يَسْتَطِعْ فَبِقَلْبِهِ، وَذَلِكَ أَضْعَفُ الإِيمَان**»[٢].

ويهدف نظام الحسبة في الإسلام إلى تطبيق مبدأ الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، وهو الآن يحتاج إلى خطة تطويرية معاصرة للنهوض به، بحيث يستجيب لاحتياجات مجتمعنا الإسلامي في المجالات الدينية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية[٣].

**المبحث الثاني: أهمية البحث:**

تشهد هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر اهتمامًا كبيرًا في المملكة العربية

---

(١) سورة الحج، الآية: (٤١).

(٢) أخرجه مسلم، كتاب الإيمان، باب: بيان كون النهي عن المنكر من الإيمان (٦٩/١) رقم (٤٩).

(٣) يُنظر: الملاح، هاشم يحيى، الحسبة في الحضارة الإسلامية: دراسة تاريخية فقهية في الرقابة على الجودة الشاملة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٧م، (ص٢٨٩).

السعودية على كافة المستويات، وحظيت عمليات الإصلاح الإداري والتطوير التنظيمي باهتمام خاص؛ لما لتلك الهيئة من وظيفة أساسية في تنمية المجتمع، والحفاظ على هويته وثوابته، وامتثاله للشريعة الإسلامية.

وتواجه هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في المملكة العربية السعودية تحديات خطيرة نشأت بسبب تطورات عالمية جديدة، مثل: الحرب ضد الإرهاب والهجوم على علماء الإسلام وشرائعه، الأمر الذي يحتم على المهتمين البدء في تطوير تلك المؤسسات تطويرًا شاملًا تتضمن القدرة على القيام بمسؤولياتها، وعلاج المشكلات ومواجهة التحديات.

ومن أهم وسائل التطوير التنظيمي لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر: مراعاة تطبيق فلسفة ومعايير التطوير التنظيمي، والتي تهدف إلى تطوير الموارد البشرية والأنظمة الإدارية والأنظمة التكنولوجية (المباني والمعدات)، وقد عُرِّف التطوير التنظيمي بأنه: «عملية التخطيط والإدارة العلمية التي تستهدف تغيير ثقافة المنظمة وسلوكها ونظامها، من أجل تحسين فعالية المنظمة في حل مشاكلها وتحقيق أهدافها»[(١)].

وقد لاحظ الباحث عدم وجود دراسات لمست تطبيق التطوير التنظيمي في هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، الأمر الذي دعا الباحث لتبني هذا الموضوع من أجل تقديم تصور مقترح للتطبيق، حتى يمكن النهوض بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر وعلاج مشكلاتها.

**وتنبع أهمية الموضوع من الجوانب التالية:**

**الأهمية النظرية:**

١- أهمية هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، وأهمية وظيفتها في حماية الدين والمجتمع.

(١) الطجم، عبدالله عبدالغني، التطوير التنظيمي: المفاهيم النماذج الاستراتيجيات، دار حافظ للنشر، جدة ٢٠٠٩م، ط ٥، (ص ٦١).

٢- تعتبر الدراسة الوحيدة التي تعالج تطبيق التطوير التنظيمي في هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، مع تقديم تصور مقترح للتطبيق.
٣- تعتبر الدراسة الأولى التي تقيس اتجاهات العاملين بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر حول تطبيق التطوير التنظيمي في الهيئة.

**الأهمية العملية:**

١- يُعد تطبيق التطوير التنظيمي في هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر حلًّا فعالًا لمعالجة المشكلات والتغلب على المعوقات.
٢- يُعد تطبيق التطوير التنظيمي وسيلة مهمة من وسائل تطويرها لمواجهة التحديات المحيطة بها، ولتحقيق أهدافها، وأداء رسالتها على أكمل وجه.
٣- تساعد الدراسة العاملين في هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في تطبيق التطوير التنظيمي، ومعرفة معوقات التطبيق ومتطلباته، والاستفادة من المقترحات في التطبيق.

**أسباب اختيار الموضوع:**

١- أهمية وظيفة هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في تطبيق الشريعة الإسلامية الغراء، وصيانة المجتمع، وحماية الدين .
٢- ظهور محاولات تقويض دعائم الهوية الإسلامية في المجتمع، خاصة في ظل ظاهرة العولمة والغزو الثقافي والمعلوماتي.
٣- انتشار الكثير من التحديات التي تحاول القضاء على هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، وتتمثل في الهجوم على الهيئة من الخارج والداخل تحت شعارات مثل: الحرية الشخصية، وحقوق الإنسان.
٤- ضعف التطوير المنهجي والمخطط لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، مما يجعلها لا تواكب المستجدات في العصر الذي من المفترض أن تؤثر فيه.
٥- كثرة البحوث التي تناولت تطبيق التطوير التنظيمي في المؤسسات المختلفة، مع عدم وجود دراسات تناولت تطبيق التطوير التنظيمي في هيئة الأمر بالمعروف

والنهي عن المنكر.

٦- إن الدراسة ستعالج -بإذن الله- أغلب معوقات التطوير التنظيمي لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

٧- إن الدراسة تُعنى بإخراج تصور مقترح لتطبيق التطوير التنظيمي لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

وبناءً على ما سبق رأى الباحث اختيار موضوع:

**«التطوير التنظيمي لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر**

**دراسة تطبيقية»**

لعله يسهم في إبراز متطلبات ومعوقات التطبيق، ووضع تصور مقترح يسهم في تطوير الهيئة، ومواجهة التحديات، وتحقيق رسالة الهيئة في خدمة الإسلام.

**تعريفات إجرائية:**

**التطوير التنظيمي:** «جهد مخطط يشمل التنظيم بأكمله، ويدار ويدعم بواسطة الإدارة العليا؛ لزيادة فعالية المنظمة من خلال تدخل مخطط في عمليات المنظمة، باستخدام المعرفة بالعلوم السلوكية»[(١)].

**الرئاسة العامة لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر:** «هي جهاز حكومي مستقل، يرتبط مباشرة برئيس مجلس الوزراء، وتتبعه جميع هيئات الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في المملكة العربية السعودية، ومن أبرز مهامها: إرشاد الناس وتوجيههم وحثهم على فعل الخير عن طريق الترغيب، وتنبيههم على المنكر ونهيهم عن الوقوع فيه، والعمل على ما يحول دون ارتكاب المحرمات والممنوعات شرعًا، ومنع اتِّباع العادات

(١) الطجم، عبدالله عبد الغني: دور البحوث العملية كاستراتيجية للتطوير التنظيمي في عملية حل المشاكل والتعلم وتنمية القيادات الإدارية، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز: الاقتصاد والإدارية، م١٣، ع١، ١٩٩٩م، (ص١٢).

والتقاليد السيئة والبدع المنكرة، وحمل الناس على أداء الواجبات الشرعية، والحرص على أن تظهر هذه البلاد بالمظهر الحسن المشرق اللائق بها، بصفتها قلب العالم الإسلامي وقدوته، ومحط أنظار المسلمين»[(١)].

**المبحث الثالث: تساؤلات البحث:**

١- ما واقع البناء التنظيمي والثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية؟

٢- ما أبرز معوقات التطوير التنظيمي -الإدارية، البشرية، التقنية- بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر؟

٣- ما أهم متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر من وجهة نظر الإدارة العليا والمتوسطة والمحتسبين ومساعديهم؟

٤- ما الدلالات الإحصائية في استجابة عينة الدراسة لتطبيق التطوير التنظيمي باختلاف متغيرات الدراسة وهي: الدرجة الوظيفية، الموقع، المؤهل الدراسي، العمر، الخبرة، الدورات التدريبية؟

٥- ما التصور المقترح لتطبيق التطوير التنظيمي في هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر؟

**المبحث الرابع: أهداف الدراسة:**

تهدف الدراسة إلى:

١- التعرف على واقع البناء التنظيمي والثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

٢- معرفة آراء العاملين في هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر نحو تطبيق التطوير التنظيمي.

---

(١) موقع الرئاسة العامة لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر (www.pv.gov.sa/).

٣- تحديد أهم متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر من وجهة نظر الإدارة العليا والمتوسطة والمحتسبين ومساعديهم.

٤- التغلب على معوقات تطبيق التطوير التنظيمي -الإدارية، البشرية، التقنية- بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

٥- معرفة الدلالات الإحصائية في استجابة عينة الدراسة باختلاف متغيرات الدراسة: الدرجة الوظيفية، الموقع، المؤهل الدراسي، العمر، الخبرة، الدورات التدريبية.

٦- تقديم تصور مقترح لتطبيق التطوير التنظيمي في هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية.

**المبحث الخامس: الدراسات السابقة:**

قام الباحث بتصنيف الدراسات السابقة إلى:

**أولًا: دراسات تناولت هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر:**

**١- دراسة المطرفي(١): «إسهام الرئاسة العامة لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في تحقيق الضبط الاجتماعي من عام ١٤٢٤هـ إلى عام ١٤٢٨هـ».**

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى إسهام الرئاسة العامة لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في تحقيق الضبط الاجتماعي، اعتمد فيها الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تحليل الإسهامات والإنجازات التي تقوم بها الرئاسة العامة لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في سبيل تحقيق ضبط المجتمع، والأهداف التي تسعى لتحقيقها، ومن أهمها: إظهار الدور الفعال والإيجابي في المجتمع، مثل: إرشاد الناس ونصحهم لاتِّباع الواجبات الدينية المقررة في الشريعة الإسلامية، والالتزام بأوامر الله

(١) المطرفي، مسعد بن علي، إسهام الرئاسة العامة لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في تحقيق الضبط الاجتماعي من عام ١٤٢٤هـ إلى عام ١٤٢٨هـ، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، ٢٠٠٨م.

-سبحانه وتعالى- واجتناب نواهيه، وفق ما جاء به نبينا محمد ﷺ.

**٢- دراسة العدناني[١]: «الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في الإسلام».**

اشتملت الرسالة على التعريف بمعنى الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، وأهمية الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، وعمل الدعاة في ميدان الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، وعرض تاريخي لتطبيق الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر منذ عهد النبي ﷺ إلى عهد الدولة السعودية، وأوضح طريقة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في المملكة العربية السعودية بشكل موجز.

**٣- دراسة التوم[٢]: «أداء رجال هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر من وجهة نظر الشباب السعودي».**

هدفت الدراسة إلى معرفة أداء رجال هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر من وجهة نظر الشباب السعودي، وتم تطبيق الدراسة على عينة من (٢٩٠) طالبًا، واستخدم الباحث منهج المسح الاجتماعي بالعينة، حيث تم سحب عينة قصدية تمثلت في طلاب المستويين السادس والسابع من كليات أصول الدين، وكلية الحاسب الآلي، وكلية العلوم الاجتماعية، وكلية اللغة العربية، وكلية اللغات والترجمة، وكلية الدعوة والإعلام، وكلية الاقتصاد والإدارة، وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أداء رجال هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر لصالح كليتي أصول الدين والدعوة والإعلام، وكان طلاب اللغات والترجمة في آخر القائمة من حيث التوجهات الإيجابية نحو أداء رجال الهيئة.

---

(١) العدناني، أحمد محمد، الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في الإسلام، رسالة دكتوراه، جامعة أم القرى، ١٤٠٣هـ - ١٩٨٣م.

(٢) التوم، محمد بن عائض بن ماجد، أداء رجال هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر من وجهة نظر الشباب السعودي، رسالة ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود، ٢٠٠٨م.

**٤- دراسة الحوشاني[(١)]: «أثر هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في مكافحة الجريمة بمدينة الرياض».**

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في مكافحة الجريمة بمدينة الرياض، واتَّبع الباحث في دراسته المنهج الاستقرائي والمنهج الاستنباطي. وكان من نتائج البحث ما يلي:

- عظم شأن الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، وأنه من صفات المؤمنين، وأنه من واجبات الأمة إذا مُكِّنت في الأرض، وأنه بتركه تحل بالأمة العقوبات العظيمة.

- أن هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر تقوم بجهود واسعة متنوعة في مجال محاربة المنكرات، وأن ميدانها ليس مقصورًا على حث الناس على أداء الصلوات، وإغلاق المحال التجارية ونحوها، وإنما يشمل هذا وغيره من أنواع الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في كل ميدان.

- أن الضعف الذي يراه كثير من الناس في الهيئات ليس راجعًا إلى تهاون أو عدم قيام بالواجب، إنما أسبابه: الاتساع الهائل لمدينة الرياض، وتضاعف أسواقها وحركتها التجارية، وزيادة سكانها، وتكاثر العمالة الوافدة، والهيئات لم تتطور في إمكانياتها العادية والبشرية عن السابق إلا قليلًا.

**٥- دراسة مداح[(٢)]: «سياسة الوقاية والمنع لحماية الشباب السعودي من الوقوع في الجريمة: دراسة تطبيقية من واقع هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر».**

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور سياسة الوقاية والمنع في المملكة العربية السعودية في حماية الشباب من الوقوع في الجريمة من واقع هيئة الأمر بالمعروف والنهي

---

(١) الحوشاني، عبدالله بن رشيد، أثر هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في مكافحة الجريمة بمدينة الرياض، رسالة الماجستير، المعهد العالي للدعوة الإسلامية بالرياض – سابقا – (١٤٠٥هـ)

(٢) مداح، أيمن فؤاد: سياسة الوقاية والمنع لحماية الشباب السعودي من الوقوع في الجريمة: دراسة تطبيقية من واقع هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، رسالة ماجستير، قسم العدالة الجنائية، تخصص السياسة الجنائية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠٠٤م.

عن المنكر، واستخدم الباحث منهج الاستقراء التحليلي النقدي، وتوصل إلى أن الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر يعد من الخطوط الدفاعية الرئيسة الواقية من الجريمة، وأن المملكة العربية السعودية اهتمت بالأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، بدءًا من تسخير كافة الإمكانات، وانتهاءً بإعطاء القائمين على الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر كافة الصلاحيات التي تمكنهم من أداء عملهم على الوجه المطلوب، وأن دور الرئاسة العامة للهيئة يتمثل في إرشاد الناس ونصحهم وحملهم على أداء الواجبات الدينية المقررة في الشريعة الإسلامية.

**٦- دراسة نصيف[١]: «الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر وأثرهما في الإصلاح الاجتماعي».**

اشتملت الرسالة على الحديث عن الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في فصلين، ومفهوم الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، وبيان حكم الشارع في الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، ومجالات الأمر بالمعروف، ومجالات النهي عن المنكر، وعلاقتهما بالضبط الاجتماعي، ثم المصالح المترتبة على القيام بالأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، والمضار المترتبة على ترك القيام بالأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، ثم أوردت الباحثة كلامًا عن جهل بعض الآمرين بالمعروف والناهين عن المنكر بأصول الأمر والنهي، ثم عن مراتب الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، والوسائل والأساليب المتبعة في الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

**٧- دراسة الجوهر[٢]: «أثر الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في تحقيق الأمن: دراسة تأصيلية».**

(١) نصيف، فاطمة عمر، الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر وأثرهما في الإصلاح الاجتماعي، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى بمكة المكرمة، ١٤٠٠ ه - ١٩٨٠ م.

(٢) الجوهر، عبدالعزيز بن فهد: أثر الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في تحقيق الأمن: دراسة تأصيلية، رسالة ماجستير، قسم العدالة الجنائية، تخصص التشريع الجنائي الإسلامي، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠٠٧م.

هدفت الدراسة إلى بيان مفهوم الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، وحكمه وفضله، وأثره في تحقيق أمن وصلاح المجتمعات، واعتمد الباحث المنهج الوصفي، وتوصل إلى أن الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر يعد ضرورة لابد منها لصلاح المجتمعات واستتباب الأمن في المملكة العربية السعودية، فهو وقاية وحماية للمجتمع، وسفينة النجاة في الدنيا والآخرة، وأن المملكة العربية السعودية هي البلد الإسلامي الذي يوجد فيه جهاز إصلاح يقوم بواجب الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في المجتمع.

**٨- دراسة النقيدان(١): «مراعاة هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر لذوي الهيئات: دراسة تأصيلية».**

هدفت الدراسة إلى تأصيل مفهوم ذوي الهيئات في الشريعة الإسلامية، ومعرفة الأمور التي تجب والتي لا تجب فيها مراعاة ذوي الهيئات عند الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، ومعرفة أثر مراعاة ذوي الهيئات عند الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، واعتمد المنهج التحليلي الاستقرائي التأصيلي في بيان مفهوم مراعاة ذوي الهيئات في الشريعة الإسلامية، وتوضيح المواطن التي يُباح فيها مراعاتهم، والمواطن التي لا يباح فيها مراعاتهم، ومن أهم نتائج الدراسة:

- يجب على هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر أن تضع في اعتبارها عند الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر أصحاب الخصال الحميدة الذين ارتكبوا عثرات لأول مرة ولا تستلزم حدًّا، بأن يكتفي المحتسب بالنصح والإرشاد، ولا يقوم بالتعزير بشروط معينة. وهناك شروط لمراعاة ذوي الهيئات وهي: عدم الجهر بالمعصية، وعدم الاشتهار بالمعاصي، وعدم إلحاق الضرر بالآخرين، وألا تكون العثرة من درجات الشرك والبدع، وأن تكون العثرة من الصغائر.

(١) النقيدان، خالد بن إبراهيم: مراعاة هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر لذوي الهيئات: دراسة تأصيلية، رسالة ماجستير في العدالة الجنائية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠١٠م.

- ومراعاة ذوي الهيئات يسهم في الفهم المتعمق لمعنى الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، وآليات تطبيقه من أجل ضمان تطبيقه وفق ضوابط الشريعة الإسلامية ودون مغالاة.

ومن توصيات الدراسة:

تدريب المحتسبين في هيئة الأمر بالمعروف والنهي على المنكر على أهمية مراعاة ظروف مرتكب المنكرات، وعدم التسرع في إيقاع العقوبة على مرتكب العثرات.

اهتمام هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر باستخدام آليات تكاملية في أداء رسالتها السامية، مثل: آلية النصح والتوجيه، وعدم الاقتصار على العقوبات التعزيرية.

العمل على تطوير أداء هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر عن طريق تطوير ثقافة العاملين ونظرتهم إلى طبيعة عملهم، ومفهوم الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في ظل المستجدات العالمية والغزو الفكري والذي يتمثل في الهجوم على الهيئة من جانب أعداء الإسلام.

**٩- دراسة صالحي[(١)]: «مكانة مؤسسة الحسبة في الاقتصاد الإسلامي ودورها في القضاء على الفساد الاقتصادي».**

أوضح فيها الباحث أهمية مؤسسة الحسبة، وأنها تعد من أهم مؤسسات الاقتصاد الإسلامي التي تتميز بخصوصيتها الحضارية، وتؤدي دورًا أساسيًّا في مجال الرقابة الاحتسابية التوجيهية للنشاط المجتمعي بصورة تضمن الأسلمة المتوالية للحياة الاقتصادية، وتهذيب الأخلاق المتنامية للسلوك الاقتصادي الاجتماعي، فينعكس ذلك في الحد من نمو آليات الفساد الاقتصادي الذي تعاني منه معظم الاقتصاديات الإسلامية، فتساهم في الترقية المضطردة لأدائها، والرفع من قدراتها التنافسية في عالم يقوم فيه الصراع الاقتصادي على أسس عقدية (أيديولوجية).

(١) صالحي، صالح، مكانة مؤسسة الحسبة في الاقتصاد الإسلامي ودورها في القضاء على الفساد الاقتصادي، المؤتمر العالمي الثالث للاقتصاد الإسلامي/ جامعة أم القرى، ٢٠٠٥م.

ولقد أضحت الضرورة ملحة لتنظيم النشاط الاحتسابي، وتوسيع مجالاته ليشمل المستجدات المتعلقة بالحياة المجتمعية الاقتصادية والاجتماعية؛ ليتكامل دور مؤسسة الحسبة وتنظيمها مع باقي عناصر المنظومة المؤسسية للاقتصاد الإسلامي في إعادة بناء القدرات الاقتصادية للأمة الإسلامية، ومواجهة التحديات المعاصرة.

**١٠ - دراسة العبيد[١]: «الحسبة وسائلها وأساليبها في المسجد النبوي».**

تناول البحث تعريف الحسبة لغة وشرعًا، وأهمية هذه الشعيرة وتأكدها في المدينة النبوية، ووجودها فيها وفي مسجد رسول الله ﷺ منذ عهد النبوة إلى يومنا هذا، وأشار إلى بعض الروايات التي تدل على قيام النبي ﷺ وخلفائه الراشدين -رضي الله عنهم- بهذه الشعيرة، ودلل على عناية الدولة السعودية بها منذ تأسيسها ورعايتها لها، وتمثل ذلك بجعلها أساسًا من أساسيات الحكم، وتأكيد حكامها عليها في كل مناسبة، وعرض لاهتمام حكومة المملكة العربية السعودية للأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في المسجد النبوي على وجه الخصوص، وتمثل ذلك بإنشاء مكاتب خاصة تُعنى بهذه الشعيرة، ثم بإنشاء الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي في عام ١٣٩٧هـ التي ترتبط مباشرة برئيس مجلس الوزراء خادم الحرمين الشريفين، والتي أسست بدورها إدارة تُعنى بالوعظ والإرشاد تولت مهمة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

**١١ - دراسة الفراج[٢]: «استخدام التقنيات الحديثة في تحقيق أهداف الاحتساب».**

تظهر الدراسة أهمية انتشار التقنية الحديثة، ومواقع الشبكة العنكبوتية (الإنترنت)

---

(١) العبيد، علي بن سليمان: الحسبة وسائلها وأساليبها في المسجد النبوي، ندوة الحسبة وعناية المملكة العربية السعودية بها، المنعقدة خلال الفترة من: ١١-١٤٣١/٤/١٢هـ، نظمتها الرئاسة العامة لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، الرياض.

(٢) الفراج، عبدالله بن محمد: استخدام التقنيات الحديثة في تحقيق أهداف الاحتساب، ندوة الحسبة وعناية المملكة العربية السعودية بها، المنعقدة خلال الفترة من: ١١-١٤٣١/٤/١٢هـ، نظمتها الرئاسة العامة لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، الرياض.

وأعدادها هذه الأيام، والمقارنة في أعداد هذه المواقع بين عامي ١٩٩٥م و٢٠٠٩م.

وذكر فيها أهداف الاحتساب كما نصت عليه الأدلة الشرعية والأنظمة المحلية، وضرورة الاحتساب على المنكرات التقنية، وأن الحاجة ملحة للاحتساب على المنكرات التقنية مع سرعة انتشارها ووجوب التصدي لها، وتعريف التقنية والمجتمع التقني والمقارنة بينه وبين المجتمع القائم، وأكثر التقنيات انتشارًا مع التعريف بها وذكر خصائصها، وتعريف المنكر التقني والمقارنة بينه وبين المنكر غير التقني، وذكر نماذج من المنكرات التقنية، ووقف على جهود الرئاسة في استثمار التقنية من حيث النوعية والتوجيه والتواصل مع المجتمع وتحقيق أهداف الاحتساب.

**١٢- دراسة العنزي[١]: «تطور أساليب وسائل الاحتساب في هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر: دراسة مقارنة».**

عرض الباحث الأساليب والوسائل المستخدمة في هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر منذ قيام الدولة السعودية على يد مؤسسها الملك عبدالعزيز آل سعود -رحمه الله- وحتى وقتنا الحاضر، وما مرت به من التطور المادي أو البشري والتحسن في كافة المرافق، والتعريف بمصطلحات البحث في اللغة والاصطلاح والشرع، ومعرفة فضل الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في حياة المجتمع المسلم على ضوء الكتاب والسنة، والأطوار والمراحل التي مرت بها هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر من خلال صدور بعض الأنظمة والتشريعات المنظمة لعمل الهيئة، والأساليب المستخدمة في هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر والمراحل التي مرت بها قديما وحديثًا، وتطرق الباحث لصدور بعض الأنظمة التي أخذت بعض الأمور الاحتسابية من عمل الهيئة، كنظام العمل والعمال وتأديب الموظفين، ونظام الأئمة والمؤذنين.

---

(١) العنزي، حزيم بن الخلفي مشحي: تطور أساليب وسائل الاحتساب في هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر: دراسة مقارنة، ندوة الحسبة وعناية المملكة العربية السعودية بها، المنعقدة في الفترة من: ١١ إلى ١٤٣١/٤/١٢هـ، نظمتها الرئاسة العامة لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، الرياض.

**١٣- دراسة المسعود[١]: «الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر وأثرهما في حفظ الأمة».**

اتبع الباحث المنهج التاريخي والأسلوب الوثائقي، ومن أبرز نتائج الدراسة:

أن الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر من أهم الوسائل للقضاء على المنكرات، وأن ترك الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر يعرض الأمة لعذاب الله في الدارين، وأن ولاة الأمر في أي بلد يتحملون الجانب الأكبر من المسؤولية عنه بالرفع من شأنه وتشجيعه.

وأوصى الباحث العلماء بمطالبة الحكام بإنشاء هيئات للأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، والسماح لها بممارسة وظيفتها وخاصة في الدول التي ليس فيها هيئات للأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، وأوصى بتربية النشء التربية الإسلامية لتحمل مسؤولية الأمر والنهي، كما أوصى بعمل دراسات ميدانية لمعرفة المنكرات، وسبب كثرتها وإصرار الناس عليها، وطرق إنكارها والأسلوب المحبب لهم.

**١٤- دراسة با أخضر[٢]: «وسائل الاحتساب في هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بين الواقع والمأمول».**

قدمت الباحثة رؤية استشرافية مستقبلية لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر؛ لأن هذه الفريضة أساس المحافظة على العقيدة الإسلامية صافية نقية خالصة من الشرك والبدع والمعاصي عامة، وتناولت الدراسة نشاط الهيئة الحالي والمأمول في مجال الإعلام المتنوع، كما تناولت ضرورة الحضور الاجتماعي المتنوع، وطرحت نظرة مستقبلية للهيئة تخص تعاملها الدولي المأمول من الإعلام الدولي، والتواصل مع السفارات والدول الراغبة في فتح هيئات مماثلة، وتناولت وسائل تفعيل مشاركة النساء في دعم نشاط الهيئة،

---

(١) المسعود، عبدالعزيز بن أحمد، الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر وأثرهما في حفظ الأمة، دار الوطن للنشر والتوزيع، الرياض،١٩٩٣م.

(٢) با أخضر، حياة بنت سعيد: وسائل الاحتساب في هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بين الواقع والمأمول، ندوة الحسبة وعناية المملكة العربية السعودية بها، المنعقدة خلال الفترة من: ١١-١٢/٤/١٤٣١هـ نظمتها الرئاسة العامة لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، الرياض.

ونوهت بإقامة الهيئة لملتقى دعوي مع الدعوة إلى تكرار هذه الملتقيات في كل مناطق المملكة بما يناسب الزمان والمكان، وأوضحت أهمية الرصد الإعلامي لكل ما يكتب عن الهيئة بجميع اللغات، وأوصت الباحثة بوجوب تلاحم الهيئة مع فئات المجتمع باستمرار بما يحقق لها قاعدة دفاعية تقدم العون المباشر في كل وقت، وعلى الجامعات افتتاح معاهد عليا وأقسام للحسبة للحاجة الماسة لها، كما أن على القنوات الحكومية الهادفة إدراج برامج ثابتة عن الهيئة؛ لتعري الأقوال المزعومة وتوضح الحقائق بجلاء علمي، مع التسابق المحمود في ميدان التقنية.

**ثانيًا: دراسات تناولت تطبيق التطوير التنظيمي:**

**١- دراسة المنيع[١]: «التطوير التنظيمي لإدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية».**

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع البناء التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والمناخ التنظيمي بإدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية، والوقوف على معوقات التطوير التنظيمي بإدارات التربية والتعليم، وتحديد أهم متطلبات إنجاحه بهذه الإدارات، وذلك من وجهة نظر مديري التربية والتعليم ومساعديهم ومديري الإدارات التربوية بإدارات التربية، وتقديم تصور مقترح لتطبيق التطوير التنظيمي في إدارات التربية والتعليم بالمملكة.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وخلص إلى عدد من النتائج والتوصيات، أهمها:

- على إدارة التربية والتعليم أن تبادر بالاستفادة من أساليب التقنية الحديثة ووسائلها، بما يسمح للعاملين في إدارة التربية والتعليم بالتعبير عن آرائهم مهما اختلفت مع آراء الإدارة العليا، وربط الحوافز والمكافآت بمستوى أداء العاملين.

---

(١) المنيع، حمد بن إبراهيم بن حمد، التطوير التنظيمي لإدارات التربية و التعليم بالمملكة العربية السعودية،رسالة دكتوراه، جامعة الملك سعود،٢٠٠٧م.

- زيادة الإمكانات المادية اللازمة للتطوير التنظيمي؛ لأن ضعفها من أكثر معوقات التطوير.

وفي ضوء نتائج الدراسة قدم الباحث تصورًا مقترحًا لتطبيق التطوير التنظيمي، وضرورة الأخذ به بوصفه أحد المداخل المهمة في تطوير إدارات التربية والتعليم وعلاج مشكلاتها التنظيمية والإدارية، لاسيما في ظل حيوية الأهداف، وأهمية الغايات التي يُراد الوصول إليها لتطبيق التطوير التنظيمي في هذه الإدارات.

**٢- دراسة الشثري[١]: «التطوير التنظيمي في المدرسة الثانوية في المملكة العربية السعودية: تصور مقترح».**

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع البيئة التنظيمية في المدرسة الثانوية العامة بالمملكة العربية السعودية، ودراسة معوقات ومتطلبات التطوير التنظيمي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي عن طريق بناء استمارة تحليل المحتوى تضمنت ثلاثة محاور: البناء التنظيمي، والمناخ التنظيمي، والثقافة التنظيمية، وتم تطبيق الأداة على عينة من (٨٧٠) فردًا تشمل الذكور والإناث من المديرين والمشرفين والمعلمين، وأسفرت أهم النتائج عن عدم إشراك الأفراد بالمدرسة في صنع القرارات والتخطيط لعملية التطوير التنظيمي.

**٣- دراسة المربع[٢]: «التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة للجوازات».**

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة التطوير التنظيمي بالأداء من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة للجوازات، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ومن أهم النتائج: أن هناك علاقة قوية بين التطوير التنظيمي وأداء العاملين، وأهم الانعكاسات

---

(١) الشثري، عبدالعزيز بن ناصر، التطوير التنظيمي في المدرسة الثانوية في المملكة العربية السعودية: تصور مقترح، رسالة دكتوراه، جامعة الملك سعود، ٢٠٠٦م.

(٢) المربع، صالح بن سعد: التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة للجوازات، رسالة ماجستير،جامعة نايف العربية،٢٠٠٤م.

الإيجابية للتطوير التنظيمي على الأداء تنحصر في المساعدة في رفع قدرات ومهارات العاملين، والدقة والسرعة والفاعلية في أداء العمل، وأهم الانعكاسات الإيجابية للتطوير التنظيمي في مواجهة مشكلات العاملين هي تمكين العاملين من تجنب الوقوع في الأخطاء، والمساعدة في سرعة اكتشاف الأخطاء، والإسهام في عدم تأخير المعاملات، ومن أهم المعوقات التي تواجه تطبيق التطوير التنظيمي في المديرية العامة للجوازات هي: الافتقار إلى نظام اتصال مناسب، وتجاهل شكاوى العاملين من سلبيات برامج التطوير التنظيمي.

**٤- دراسة آل فطيح(١): «دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية: دراسة مسحية على ضباط شرطة المنطقة الشرقية».**

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي لشرطة المنطقة الشرقية، من خلال معرفة ضباط شرطة المنطقة الشرقية بمزايا التطوير التنظيمي، ومدى الأخذ بأساليب التطوير التنظيمي، ودور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، واعتمد الاستبانة أداةً لجمع البيانات، وتوصل إلى أن أهم مزايا التطوير التنظيمي تتمثل في استخدام الأسلوب العلمي لحل المشكلات التنظيمية والشمولية في تطوير جميع مكونات المنظمة، والإلمام بالأساليب الإدارية الحديثة.

**٥- دراسة القحطاني(٢): «معوقات التطوير التنظيمي وحلولها: دراسة مسحية على الأجهزة الحكومية المركزية بمدينة الرياض».**

جاءت أهداف الدراسة للتعرف على أهم معوقات التطوير التنظيمي في الأجهزة

(١) آل فطيح، حمد: دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية: دراسة مسحية على ضباط شرطة المنطقة الشرقية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠٠٨م.

(٢) القحطاني، محمد بن باني: معوقات التطوير التنظيمي وحلولها: دراسة مسحية على الأجهزة الحكومية المركزية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، ٢٠٠٧ م

الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية، وأفضل الحلول لتجاوز تلك المعوقات، وتوجهت الدراسة إلى التعرف على مدى اختلاف وجود تلك المعوقات تبعًا لاختلاف الأجهزة الحكومية المركزية، وإلى تحديد الفروق بين المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، واعتمدت الدراسة المنهج المسحي الوصفي، وتم التطبيق على عشر وزارات وهي: الداخلية، والنقل، والشؤون البلدية والقروية، والثقافة والإعلام، والمالية، والمياه والكهرباء، والاقتصاد والتخطيط، والزراعة، والعدل، والعمل.

ومن أهم النتائج:

- أن أهم معوقات التطوير التنظيمي في الأجهزة الحكومية المركزية هي بالتدريج: معوقات إدارية، معوقات تنمية الموارد البشرية، معوقات سلوكية، معوقات تقنية، معوقات استراتيجية، معوقات هيكلية.

- أن كثرة الخطوات الإجرائية للمعاملات وضعف الاهتمام بالبحوث العملية تعتبر من أهم معوقات التطوير التنظيمي في الجانب الإداري.

- أن ضعف الاهتمام بالحوافز المعنوية، وقلة مشاركة الموظفين في عملية صنع القرارات التطويرية، ومحدودية الحوافز المادية؛ من أهم المعوقات البشرية.

- أن الإسراع في تطبيق خطوات الحكومة الإلكترونية، والاهتمام بمواكبة التقنيات التكنولوجية الحديثة، وإعداد استراتيجية للتطوير التنظيمي، والتخصيص المالي المناسب لبرامج التطوير التنظيمي؛ من أفضل الحلول المقترحة لتجاوز معوقات التطوير التنظيمي.

وأهم التوصيات:

إنشاء مركز للدراسات التطويرية يهتم بإعداد الدراسات والأبحاث المتعلقة بتطوير وتحديث الأجهزة الحكومية المركزية، ويتولى الاهتمام بتطوير الجوانب الإدارية والتركيز على تطوير الجوانب المتعلقة بتنمية الموارد البشرية من خلال برامج التدريب

المختلفة، مع تطوير نظام الحوافز المعنوية والمادية.

**٦- دراسة الصفيان[١]: «علاقة التطوير التنظيمي بفاعلية القرارات الإدارية: دراسة تطبيقية على جوازات منطقة الرياض».**

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسس التي يستند عليها التطوير التنظيمي لتكون القرارات الإدارية فعالة في الجهاز، وتوضيح دور التطوير التنظيمي في توجيه متخذي القرارات الإدارية لاتخاذ قرارات فعالة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وتوصل إلى أن التطوير التنظيمي بجهاز منطقة الرياض يستند بدرجة متوسطة على الأسس التي تفعل القرارات الإدارية، كما أن للتطوير التنظيمي دور متوسط في توجيه متخذي القرارات، كما يواجه التطوير التنظيمي بعض الصعوبات التي تعوق اتخاذ قرارات فعالة.

**٧- دراسة الحربي[٢]: «التطوير التنظيمي وأثره على كفاءة الأداء في المنظمة: دراسة تطبيقية على أمانة مدينة جدة».**

هدفت الدراسة إلى تقديم إطار أساسي علمي لموضوع التطوير التنظيمي، وتوضيح المشكلات التي كانت تحد من فاعلية تقديم خدمات أمانة مدينة جدة بمستوى عالٍ من الكفاءة، وإبراز أثر التطوير التنظيمي في حل هذه المشكلات ورفع مستوى الأداء والخدمات المقدمة للمواطنين، ودلت نتائج البحث على التأثير الإيجابي على أداء الموظفين والخدمات التي يقدمونها، وعلى فعالية الإشراف عليهم؛ نتيجة تمركز إدارات وأقسام الأمانة في أماكن متقاربة، ونتيجة وجود هيكل تنظيمي رُوعي فيه وضع كل موظف في التخصص المناسب له، مما ساعد على منع الازدواجية في العمل، وربط ما بين

---

(١) الصفيان، فهد بن ناصر، علاقة التطوير التنظيمي بفاعلية القرارات الإدارية: دراسة تطبيقية على جوازات منطقة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠٠٤م.

(٢) الحربي، خديجة أحمد عبدالمؤمن: التطوير التنظيمي وأثره على كفاءة الأداء في المنظمة: دراسة تطبيقية على أمانة مدينة جدة، رسالة ماجستير، في الإدارة العامة، جامعة الملك عبدالعزيز، ١٩٩٥م

الإدارات والأقسام وبين رؤسائها ومشرفيها، كما دلت النتائج على وجود قصور في اختيار الموظفين الملائمين للعمل، ونقص المقدرة والكفاءة فيهم عند توليهم لمناصب قيادية؛ نتيجة عدم توصيف وتحديد مواصفات لكل وظيفة، وقلة الأيدي العاملة المتخصصة والمدربة الكافية بسبب عدم وجود جهاز إداري.

كما انتهت الدراسة بمجموعة من التوصيات لدعم وتحقيق المميزات الناتجة من تطبيق التطوير التنظيمي بما يتيح للأمانة تقديم خدماتها بمستوى عالٍ من الكفاءة، وذلك من خلال تصميم مجمع نموذجي لمباني الأمانة، وفق أحدث التصميمات العالمية في مجال مباني البلديات، ودراسة الهيكل التنظيمي من وقت لآخر والعمل على تطويره وتحديثه، إلى جانب إنشاء مركز تدريب داخلي يختص بتدريب وتطوير موظفي الأمانة من العاملين على بند الأجور، ومنح الراغبين منهم إجازات دراسية مدفوعة الراتب لتشجيعهم على رفع مستواهم العلمي.

**٨- دراسة الطجم**(١): **«دور البحث العملي كاستراتيجية للتطوير التنظيمي في عملية حل المشاكل والتعلم وتنمية القيادات الإدارية»**.

هدف الباحث إلى إلقاء الضوء على الآلية المتاحة للمنظمات، والتي يمكن أن تساعدها في عملية التوافق والانسجام مع المحيط المتغير، والتعريف بالبحث العملي باعتباره استراتيجية للتطوير التنظيمي، واتبع الباحث منهج الوصف والتعليل، وتوصل الباحث إلى أن البحث العلمي والذي يقيم شرعيته العلمية على فلسفة النظرة العملية للمشكلات كطريقة للمعرفة وحل المشاكل يعتبر أكثر قدرة على التصدي للتحديات الحالية والمستقبلية.

---

(١) الطجم، عبدالله عبدالغني: دور البحث العلمي كاستراتيجية للتطوير التنظيمي في عملية حل المشاكل والتعلم وتنمية القيادات الإدارية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارية، م١٣، ع١، ١٩٩٩م، (ص ١١٥ـ ١٤٨).

**٩- دراسة نواف آل سعود[١]: «اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي».**

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التطوير التنظيمي واتجاهات المديرين نحوه، وأهم العوامل المؤثرة عليه في الدفاع المدني في مدينة الرياض وجده، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي (المسحي)، وعلى الاستبانة بوصفها أداةً لجمع البيانات، وتكونت العينة من (١٥٠) فردًا من القادة في الدفاع المدني.

ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة:

أن هناك اتفاقًا على أن التطوير في جانب العمل إيجابي وفعال، وأن جهاز الدفاع المدني جهاز قابل للتطوير، ويعتبر التدريب والتأهيل وتقويم الأداء أهم عناصر التطوير التنظيمي، وأن التخطيط ووضع الأهداف ورفع مستوى التنسيق من الأولويات التي سيتم بها التطوير التنظيمي.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك مؤثرات بشرية وبيئية ومؤثرات إدارية فنية تؤثر في عمليات التطوير التنظيمي.

ومن أهم توصيات الدراسة:

العناية باختيار وكلاء التغيير في الدفاع المدني، والتدقيق في معايير ترقيتهم، وضرورة إثراء خبراتهم في مجال التطوير التنظيمي، والعمل على تفويض الصلاحيات للقادة، ورفع مستوى تمثيل وحدات التطوير التنظيمي وربطها بأعلى مستويات في التنظيم، والتركيز على تحديث البيانات والمعلومات اللازمة للتطوير التنظيمي، واستنباط أساليب أكثر فاعلية في التخطيط والتنفيذ والمراجعة والمتابعة لعمليات التطوير التنظيمي، والقيام بدراسات دورية تقويمية لفاعلية التطوير التنظيمي.

(١) آل سعود، نواف بن سعد، اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي، دراسة مسحية على القيادات الأمنية في الدفاع المدني بالرياض وجدة، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠٠٣م.

**١٠- دراسة النبري[١]: «نحو نموذج مقترح لتطوير الأداء التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر المتخصصين في الإدارة بجامعتي أم القرى والملك عبدالعزيز».**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مداخل تطوير الأداء التنظيمي في الفكر الإداري المعاصر، والتي تشمل إدارة الجودة الشاملة، وإعادة الهندسة وتقنية المعلومات ومؤشرات تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي.

وبناءً على نتائج الدراسة تم وضع تصور مقترح لتطوير الأداء التنظيمي لمؤسسات التعليم العالي، قائم على مدخل إدارة الجودة الشاملة، وإعادة الهندسة وتقنية المعلومات.

ومن مقترحات تنفيذ هذا النموذج:

إعداد فريق عمل يشارك فيه القيادات الإدارية، وإنشاء آلية تسمح لمديري الإدارات بمكافأة مرؤوسيهم ماديًّا ومعنويًّا على إنجاز المهام المفوضة إليهم، واستخدام التقنيات الحديثة، وإعادة النظر في المهام والمسؤوليات، وتفعيل دور العلاقات العامة.

ومن أهم توصيات الدراسة:

العمل على الحد من تأثير الهيكل الهرمي لمؤسسات التعليم العالي في استخدام مداخل تطوير الأداء التنظيمي، وذلك من خلال الأخذ بأسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات، وعدم إهمال آراء العاملين، والتأكد على التقييم الذاتي لأداء المسؤولين؛ لتحديد نواحي القوة والضعف في هذا الأداء، وتنمية قدرات ومهارات المسؤولين والمديرين، وذلك بالاهتمام بمهارات المبادأة في العمل والابتكار، وتنمية قدراتهم على فهم التنظيم فهمًا كليًّا.

(١) النبري، عبدالله بن جابر، نحو نموذج مقترح لتطوير الأداء التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر المتخصصين في الإدارة بجامعتي أم القرى والملك عبدالعزيز، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، ١٤٢٤هـ.

**١١- دراسة الصقية[١]: «التطوير التنظيمي ومدى مقاومة العاملين لبرامجه».**

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى معرفة واطِّلاع العاملين في المديرية العامة لحرس الحدود ببرامج التطوير التنظيمي وخططه، والكشف عن أهم الآثار والنتائج المترتبة على مقاومة العاملين في المديرية العامة لحرس الحدود لبرامج التطوير التنظيمي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى الاستبانة بوصفها أداةً لجمع البيانات، وتكونت العينة من (٣٥٠) فردًا من الضباط العاملين في المديرية العامة لحرس الحدود بمدينة الرياض، ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة:

أن هناك معرفة واطلاعًا لدى العاملين لبرامج التطوير التنظيمي، وأن التطوير التنظيمي يسهم في إحداث تغيير هادف، وأن من أهم أسباب المقاومة لدى العاملين لبرامج التطوير التنظيمي هو عدم إشراكهم في التخطيط له.

وأما عن الآثار والنتائج المترتبة على مقاومة العاملين لبرامج التطوير التنظيمي: زيادة اهتمام الإدارة المعنية بالتطوير التنظيمي بتوفير معلومات دقيقة وكافية لبرامج التطوير التنظيمي.

ومن أهم توصيات الدراسة:

عقد الاجتماعات الدورية لتوضيح برامج التطوير المراد تطبيقها، وتكثيف البرامج التدريبية في مجال التطوير التنظيمي، والاهتمام بالجانب النفسي لدى العاملين، وتوسيع قاعدة المشاركة في اتخاذ القرارات، والتخطيط فيما يخص التطوير التنظيمي للمنظمة، والقيام بدراسة العوامل التي تدفع العاملين لمقاومة برامج التطوير التنظيمي.

---

(١) الصقية، فهد بن إبراهيم. التطوير التنظيمي ومدى مقاومة العاملين لبرامجه، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، ١٤٢٥هـ.

**١٢- دراسة العذيقي[١]: «معوقات التطوير التنظيمي وأثرها في إدارة الأجهزة الأمنية».**

استهدفت الدراسة التعرف على معوقات التطوير التنظيمي وأثرها في أداء الأجهزة الأمنية بالمنطقة الشرقية، والتركيز على معرفة المعوقات التي تواجه القيادات العليا في الإمارة وتحول دون تطبيق برنامج التطوير التنظيمي، والتعرف على معوقات التطوير التنظيمي التي تحول دون أداء موظفي الإمارة واجباتهم الوظيفية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، ومن أهم نتائج الدراسة:

حصر المشاركة في العمليات الإدارية -صنع القرار، التخطيط، التطوير- لمجموعة من المديرين في قمة التنظيم بدلًا من المشاركة العامة للأفراد، انعدام الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، الاهتمام بتدريب القيادات العليا لكونهم المحرك الرئيس في إنجاح عملية التطوير التنظيمي الذي يسهم في تحسين مستوى الأداء.

**١٣- دراسة أبو بكر وحيدر[٢]: «متطلبات ومعوقات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية».**

هدفت الدراسة إلى التعرف على ثقافة الأفراد بشأن التطوير التنظيمي، وتوصيف اتجاهاتهم بشأنها، والتعرف على مجالات تنفيذ عملية التطوير التنظيمي، وتحديد أسباب الفشل، وتقييم بعض جهود التطوير التنظيمي.

وتوصلت الدراسة إلى وجود انخفاض وتباين في ثقافة الأفراد بشأن عملية التطوير التنظيمي، ووجود اتجاهات سلبية لدى الأفراد بشأن فاعلية التطوير التنظيمي، وعدم اقتناع وتحمس الأفراد لعملية التطوير التنظيمي، وعدم صحة مفهوم ومستوى جودة

(١) العذيقي، حسن (١٩٩٨م). معوقات التطوير التنظيمي وأثرها في إدارة الأجهزة الأمنية، دراسة ميدانية على إمارة المنطقة الشرقية، رسالة ماجستير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

(٢) أبو بكر، مصطفي وحيدر، معالي، متطلبات ومعوقات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية، ورقة عمل، مؤتمر الابداع والتجديد في الإدارة العربية، القاهرة، ٢٠٠٠ م.

نتائج عملية التطوير التنظيمي لدى المستفيدين منها.

**١٤- دراسة المشاري[(١)]: «معوقات التطوير التنظيمي من وجهة نظر القيادات العليا والوسطى في شرطة منطقتي الرياض ومكة المكرمة».**

وقد تبلورت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس: ما معوقات التطوير التنظيمي من وجهة نظر القيادات العليا والوسطى في شرطة منطقتي الرياض ومكة المكرمة؟ واستهدفت الدراسة تحديد المعوقات الإدارية والسلوكية والتقنية والاجتماعية والثقافية التي تعيق التطوير التنظيمي في الأجهزة الأمنية، ومعرفة مدى اختلاف رؤية الشرطة لأهمية المعوقات الإدارية التي تعوق التطوير التنظيمي السلوكية والتقنية والاجتماعية والثقافية، ومن أهم النتائج:

تعد المعوقات الإدارية والسلوكية والتقنية والاجتماعية والثقافية مهمة في إعاقتها للتطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية القيادات العليا والوسطى بشرطة منطقتي الرياض ومكة المكرمة لأهمية المعوقات السلوكية التي تعيق التطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية.

**١٥- دراسة السبيعي[(٢)]: «التطوير التنظيمي لأقسام التربية الخاصة بالجامعات السعودية من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس».**

هدفت الدراسة التعرف على واقع البناء التنظيمي لأقسام التربية الخاصة في الجامعات السعودية ومعوقات ومتطلبات التطوير التنظيمي لهذه الأقسام، وتزويد القائمين على أقسام التربية الخاصة بالجامعات السعودية بمجموعة من التوصيات والمقترحات التي من شأنها المساهمة في التطوير التنظيمي لهذه الأقسام، ونهجت الدراسة

(١) المشاري، عبدالله بن سعد، معوقات التطوير التنظيمي من وجهة نظر القيادات العليا والوسطى في شرطة منطقتي الرياض ومكة المكرمة، ١٤٢٣هـ.

(٢) السبيعي، نهلة بنت إبراهيم. التطوير التنظيمي لأقسام التربية الخاصة بالجامعات السعودية من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس، رسالة غير منشورة.

المنهج الوصفي التحليلي، وأكد أفراد الدراسة أن واقع البناء التنظيمي لأقسام التربية الخاصة بدرجة عالية، وأن القسم ينتمي إلى كلية علمية مناسبة، ويرتبط بقنوات اتصال فعالة مع أجهزة الكلية والجامعة، ويوجد خطة سنوية لعمل القسم.

**وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:**

١ – جميع الدراسات السابقة التي تناولت دراسة التطوير التنظيمي في الشركات والمؤسسات الأهلية والحكومية، درست التطوير التنظيمي من جانب واحد، وهو: تطوير الموارد البشرية.

٢ – تهتم هذه الدراسة بدراسة التطوير التنظيمي من جوانبه المختلفة: الموارد البشرية، والأنظمة الإدارية، والأنظمة التكنولوجية (المباني والمعدات).

٣ – هذه الدراسة تُعنى بدراسة التطوير التنظيمي على هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر: دراسة تطبيقية.

٤ – هذه الدراسة تعنى بتقديم تصور مقترح لتطبيق التطوير التنظيمي في هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

**واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:**

١ – ساهمت الدراسات في تعميق رؤية الباحث حول موضوع الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، والتطوير التنظيمي وعلاقته بالبناء التنظيمي والمناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية، ومتطلبات التطوير التنظيمي ومعوقاته.

٢ – ساعدت الدراسات السابقة الباحث في التعرف على عدد من الاتجاهات حول متطلبات ومعوقات التطوير التنظيمي، وعلى عدد من الأساليب المستخدمة في التطوير التنظيمي.

٣ – التعرف على مناهج البحث المستخدمة التي اعتمدتها الدراسات، والاستفادة من مضمونها النظري والمنهجي في بناء أداة الدراسة الحالية.

**المبحث السادس: منهج الدراسة:**

لتحقيق أهداف الدراسة سيستخدم الباحث منهجين علميين:

**أولًا: المنهج التاريخي:**

والذي عرفه العساف بأنه «عبارة عن إعادة للماضي بواسطة جمع الأدلة وتقويمها، ومن ثم تمحيصها وتأليفها، حتى يتم عرض الحقائق عرضًا صحيحًا في مدلولاتها وفي تأليفها، واستنتاج الحقائق ذات البراهين العلمية الصحيحة»[(١)].

وسيستخدم الباحث المنهج التاريخي في دراسة التطور التاريخي والتنظيمي للحسبة عبر العصور الإسلامية، وفي دراسة تطور هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في المملكة العربية السعودية، وفي تأصيل مفهوم الحسبة في الإسلام وبيان أهميتها وأهدافها، وكذلك تأصيل مفهوم التطوير التنظيمي وبيان متطلباته ومعوقاته ومبادئه الأساسية.

**ثانيًا المنهج الوصفي التحليلي:**

والذي عرفه العساف بأنه «المنهج الذي يعتمد على دراسة الواقع، ويهدف إلى وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها»[(٢)].

وسيستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في وصف وتحليل كيفية تطبيق التطوير التنظيمي في هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر كما يراها العاملون بها، وسيجمع الباحث بياناته الميدانية عن طريق استمارة تحليل المحتوى باعتبارها أداةً رئيسة للدراسة.

---

(١) العساف، صالح، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الرياض، مكتبة العبيكان، ط (٤) ١٤٢٧هـ (ص٢٨٢).

(٢) العسّاف، صالح بن حمد، دليل الباحث في العلوم السلوكية، الرياض، مكتبة العبيكان، ط (٤) (١٤٢١هـ) (ص١٩١).

# الفصل الأول

## التعريف بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر وأنظمتها وأهدافها العامة

ويشتمل على مقدمة وخمسة مباحث:

**المقدمة**: في تعريف الحسبة وأهميتها ومنزلتها في الإسلام.

**المبحث الأول**: ملامح التطور التاريخي والتنظيمي للحسبة عبر العصور الإسلامية.

**المبحث الثاني**: نشأة وتطور هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في المملكة العربية السعودية.

**المبحث الثالث**: الهيكل الإداري والتنظيمي لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

**المبحث الرابع**: الأنظمة والسياسات العامة لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

**المبحث الخامس**: الأساليب والإجراءات والأهداف العامة لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

## مقدمة

## تعريف الحسبة وأهميتها ومنزلتها في الإسلام

إن الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر كان ولا يزال في كل عصر من العصور مهمة الرسل وأتباعهم، وقد أمر الله هذه الأمة أن تكون مهتدية في نفسها هادية لغيرها، ولهذا مدح الله تعالى هذه الأمة متى ما أقامت فريضة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر واتصفت به، فإذا تركوا هذه الفريضة وتواطؤوا على المنكر زال عنهم اسم المدح ولحقهم اسم الذم، وكان ذلك سببًا لهلاكهم.

### المطلب الأول: الحسبة في اللغة:

الحسبة في اللغة تطلق على معانٍ عدة منها:

١ - **العد**: فالحَسْبُ: العدُّ والإحصاء والحساب، والحَسَبُ: ما عُدَّ، والعدُّ: مصدر عدَّ يعُدُّ عدًّا، والحَسَبُ: ما يَعُدُّه الإنسان من مفاخر آبائه[(١)].

يُقال: فلان لا يُحْتَسَبُ به: أي لا يُعْتَدُّ به لأنه لا شيء، وفلان لا حسب له ولا نسب: أي ليس عنده ما يعده من مفاخر آبائه[(٢)].

٢ - **الاكتفاء**: قال سيبويه[(٣)]: وأما حَسْبُ فمعناها الاكتفاء. وحَسْبكَ درهم أي

(١) الأزهري، محمد بن أحمد الهروي، تهذيب اللغة، تحقيق: محمد عوض مرعب، دار إحياء التراث العربي، بيروت، الطبعة الأولى، ٢٠٠١م (١٩١/٤)، ابن منظور، محمد بن مكرم بن علي، لسان العرب، دار صادر، بيروت، الطبعة الثالثة (٣١١/١).

(٢) الزمخشري، أبو القاسم محمود بن عمر بن محمد بن عمر الخوارزمي، أساس البلاغة، دار الفكر - ١٣٩٩هـ ١٩٧٩م (١٢٥/١).

(٣) هو: عمرو بن عثمان بن قنبر أبو بشر، إمام النحاة، أصله من البيضاء من أرض فارس، ومنشؤه البصرة، طلب الفقه والحديث مدة، ثم أقبل على العربية فبرع وساد أهل العصر، وألف فيها كتابه الكبير لا يدرك شأوه فيه، استملى على حماد بن سلمة، وأخذ النحو عن عيسى بن عمر، ويونس بن حبيب، والخليل، وأبي الخطاب الأخفش الكبير، وسيبويه لقبه، ومعناه: رائحة التفاح، يُقال: كانت أمه ترقصه بذلك في صغره، وقال ابن خالويه: كان سيبويه لا يزال من يلقاه يشم منه رائحة الطيب، فسُمِّي سيبويه. توفي بشيراز سنة ثمانين ومائة. يُنظر: تاريخ بغداد (١٩٥/١٢)، ومعجم الأدباء (٤٩٩/٤)، وسير أعلام النبلاء (٣٥١/٨).

كفاك، وهو اسم، تقول: حَسْبُكَ ذلك أي كفاك ذلك[1].

ومنه قوله تعالى: ﴿يَٰٓأَيُّهَا ٱلنَّبِيُّ حَسْبُكَ ٱللَّهُ وَمَنِ ٱتَّبَعَكَ مِنَ ٱلْمُؤْمِنِينَ﴾[2]. أي: يكفيك ويكفي من اتبعك.

وقوله ﷺ: «فَإِنَّ بِحَسْبِكَ أَنْ تَصُومَ مِنْ كُلِّ شَهْرٍ ثَلَاثَةَ أَيَّامٍ»[3] أي: يكفيك.

**٣- الظن**: قال الأزهري[4]: وأما قوله تعالى: ﴿وَيَرْزُقْهُ مِنْ حَيْثُ لَا يَحْتَسِبُ﴾[5] فجائز أن يكون معناه: من حيث لا يقدره ولا يظنه كائنًا، من حسبت أحسب، أي: ظننت، وجائز أن يكون مأخوذًا من حسبت أحسب، أراد من حيث لم يحسبه لنفسه رزقًا ولا عده في حسابه[6].

**٤- الإنكار**: تقول: احتسب فلان على فلان: أي أنكر عليه قبيح عمله، ومنه المحتسب[7].

---

(١) ابن منظور، لسان العرب (٣١١/١)، مرتضى الزبيدي، محمد بن محمد بن عبدالرزاق الحسني، تاج العروس من جواهر القاموس (٢٧٢/٢).

(٢) سورة الأنفال، الآية: (٦٤).

(٣) أخرجه البخاري، كتاب الصوم، باب: حق الجسم في الصوم (٣٩/٣) رقم (١٩٧٥)، ومسلم، كتاب الصيام، باب: النهي عن صوم الدهر لمن تضرر به (٨١٣/٢) رقم (١١٥٩) من حديث عبدالله بن عمرو رضي الله عنهما.

(٤) هو: محمد بن أحمد بن الأزهر بن طلحة بن نوح بن الأزهر أبو منصور الأزهري، ولد بهراة سنة اثنتين وثمانين ومائتين، وكان فقيهًا صالحًا، غلب عليه علم اللغة، وصنف فيه كتابه التهذيب، وتفسير ألفاظ مختصر المزني، أخذ عن الربيع بن سليمان، ونفطويه، وابن السراج، وعنه الهروي صاحب الغريبين، توفي بهراة سنة سبعين وثلاثمائة. يُنظر: طبقات الشافعية للاسنوي (١٤٤/١)، وبغية الوعاه في طبقات النحاة للسيوطي (١٩/١).

(٥) سورة الطلاق، الآية: (٣).

(٦) الازهري، تهذيب اللغة (١٩٣/٤).

(٧) ابن سيده، أبو الحسن علي بن اسماعيل، المحكم والمحيط الأعظم، تحقيق عبدالحميد هنداوي، دار الكتب العلمية، بيروت، ١٤٢١هـ (٢٠٨/٣)، الفيروز أبادي، مجد الدين أبو طاهر محمد بن يعقوب، القاموس المحيط، تحقيق مكتبة تحقيق التراث محمد نعيم العرقوس، مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، الطبعة الثامنة، ١٤٢٦هـ (ص٩٥).

٥- **التدبير**: يُقال: هو حسن الحسبة، أي: حسن التدبير والكفاية والنظر فيه، وليس هو من احتساب الأجر[١].

٦- **الاختبار**: تقول: فلان احتسب فلانًا على كذا، أي: اختبر وسبر ما عنده. والنساء يحتسبن ما عند الرجال لهن، أي: يختبرن[٢].

٧- **الأجر**: فالحسبة: مصدر احتسابك الأجر على الله، تقول: فعلته حسبة واحتسب فيه احتسابًا[٣]. والاحتساب: طلب الأجر والاسم الحسبة. والحسبة: اسم من الاحتساب كالعدة من الاعتداد.

ومن ذلك قول المصطفى ﷺ: «**مَنْ صَامَ رَمَضَانَ إِيمَانًا وَاحْتِسَابًا غُفِرَ لَهُ مَا تَقَدَّمَ مِنْ ذَنْبِهِ**»[٤]. وقوله ﷺ: «**يَقُولُ اللهُ تَعَالَى: مَا لِعَبْدِي الْمُؤْمِنِ عِنْدِي جَزَاءٌ إِذَا قَبَضْتُ صَفِيَّهُ مِنْ أَهْلِ الدُّنْيَا ثُمَّ احْتَسَبَهُ إِلَّا الْجَنَّةُ**»[٥]. وقوله ﷺ: «**مَنِ احْتَسَبَ ثَلَاثَةً مِنْ صُلْبِهِ دخل الْجَنَّةَ**»[٦].

وقول أبي بكر الصديق رضي الله عنه: «إني أحتسب خُطَايَ هذه في سَبِيلِ الله»[٧].

---

(١) ابن سيده، المحكم والمحيط الأعظم (٣/٢٠٨)، والازهري، تهذيب اللغة (٤/١٩٣)، وابن منظور، لسان العرب (١/٣١٧).

(٢) ابن منظور، لسان العرب (١/٣١٧)، والزبيدي، تاج العروس (٢/٢٧٩).

(٣) ابن منظور، لسان العرب (١/٣١٥-٣١٦).

(٤) أخرجه البخاري، كتاب الإيمان، باب: تطوع قيام رمضان من الإيمان (١/١٦) رقم (٣٧)، ومسلم، كتاب صلاة المسافرين، باب: الترغيب في قيام رمضان (١/٥٢٣) رقم (٧٥٩) من حديث أبي هريرة رضي الله عنه.

(٥) أخرجه البخاري، كتاب الرقاق، باب: العمل الذي يُبتغى به وجه الله (٨/٩٠) رقم (٦٤٢٤) من حديث أبي هريرة رضي الله عنه.

(٦) أخرجه النسائي في المجتبى، كتاب الجنائز، باب ثواب من احتسب ثلاثة من صلبه (٤/٢٣) رقم (١٨٧٢)، وصححه ابن حبان، كتاب الجنائز، ذكر البيان بأن الله إنما يحرم النار على من مات له ثلاثة من الولد فاحتسب في ذلك (٧/٢٠٥) رقم (٢٩٤٣) من حديث أنس رضي الله عنه.

(٧) أخرجه مالك، كتاب الجهاد، باب: النهي عن قتل النساء والولدان في الغزو (٢/٤٤٧) رقم (٩٦٥)، وعبدالرزاق في مصنفه، كتاب الجهاد، باب: عقر الشجر بأرض العدو (٥/١٩٩) رقم (٩٣٧٥)، وابن أبي شيبة في مصنفه، كتاب الجهاد، باب: ما ذكر في فضل الجهاد (٤/٢٢٦) رقم (١٩٥٢٢).

## المطلب الثاني: مفهوم الحسبة في الاصطلاح الشرعي:

تناول عدد من الفقهاء المسلمين مفهوم الحسبة في الاصطلاح الشرعي، فقال عنها الماوردي[١] وهو أقدم من كتب عن الحسبة في الإسلام: «إن الحسبة هي أمر بالمعروف إذا ظهر تركه، ونهي عن المنكر إذا ظهر فعله[٢]، قال تعالى: ﴿وَلْتَكُن مِّنكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى ٱلْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِٱلْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ ٱلْمُنكَرِ﴾[٣].

أما أبو يعلي القاضي الفراء[٤] فذكر تعريف الماوردي نفسه، أي: «أمر بالمعروف إذا ظهر تركه، ونهي عن المنكر إذا ظهر فعله»[٥].

وعرفها الشيزري[٦] بأنها: «أمر بالمعروف ونهي عن المنكر وإصلاح بين الناس»[٧].

وعرفها ابن الأخوة[٨] بأنها: «أمر بالمعروف إذا ظهر تركه، ونهي عن المنكر إذا ظهر

---

(١) هو: علي بن محمد بن حبيب أبو الحسن الماوردي البصري، شيخ الشافعية، صاحب التصانيف الكثيرة في الأصول والفروع والتفسير والأحكام السلطانية وأدب الدنيا والدين، حدث عن الحسن بن علي الجبلي، ومحمد بن عدي المنقري، وغيرهما، وعنه أبو بكر الخطيب ووثقه، توفي سنة خمسين وأربعمائة. يُنظر: سير أعلام النبلاء (٦٤/١٨)، وطبقات الشافعية الكبرى (٢٦٧/٥).

(٢) الماوردي، أبو الحسن علي بن محمد بن محمد بن حبيب البصري، الأحكام السلطانية، دار الحديث القاهرة، (ص٣٤٩).

(٣) سورة آل عمران، الآية: (١٠٤).

(٤) هو: محمد بن الحسين بن محمد بن خلف بن أحمد، القاضي أبو يعلى ابن الفراء البغدادي الحنبلي، صاحب التعليقة الكبرى، والتصانيف المفيدة في المذهب، ولد سنة ثمانين وثلاثمائة، وسمع أبا الحسن الحربي، وإسماعيل بن سويد، وجماعة، وعنه أبو بكر الخطيب، وأبو الخطاب الكلوذاني، وغيرهما، توفي سنة ثمان وخمسين وأربعمائة. يُنظر: طبقات الحنابلة (١٩٣/٢)، وسير أعلام النبلاء (٨٩/١٨).

(٥) أبو يعلى، محمد بن الحسن بن محمد بن خلف الفراء، الأحكام السلطانية، تحقيق محمد حامد الفقي، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، الطبعة الثانية، ١٤٢١هـ(ص٢٨٤).

(٦) هو: عبدالرحمن بن نصر بن عبدالله، أبو النجيب، جلال الدين العدوي الشيزري: قاضي طبريا شافعي، توفي سنة تسعين وخمسمائة من الهجرة، ينسب إلى قلعة شيزر (قرب المعرة) سكن حلب، له كتب، منها: (النهج المسلوك في سياسة الملوك)، و(نهاية الرتبة في طلب الحسبة) وغيرها كثير. ينظر: الأعلام للزركلي (٣٤٠/٣).

(٧) الشيزري، عبدالرحمن بن نصر بن عبدالله أبو النجيب، نهاية الرتبة في طلب الحسبة، مطبعة لجنة التأليف والترجمة والنشر (ص٦).

(٨) هو: ضياء الدين محمد بن محمد بن أحمد القرشي المعروف بابن الأخوَّة، توفي سنة تسع وعشرين وسبعمائة.

=

فعله، وإصلاح بين الناس»[١].

وذكر ابن العربي[٢] بأنها «أمر بالمعروف ونهي عن المنكر، وإصلاح بين الناس»[٣].

أما ابن تيمية[٤]: فعرفها: «إذا كان جماع الدين وجميع الولايات هو أمر إلهي، الأمر الذي بعث الله به رسوله ﷺ هو الأمر بالمعروف، والنهي الذي بعث به هو النهي عن المنكر.. وجميع الولايات الإسلامية إنما مقصودها الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، سواء في ذلك ولاية الحرب الكبرى، أو ولاية المال، أو ولاية الحسبة»[٥].

وقال ابن خلدون[٦] في تعريف الحسبة: «هي وظيفة دينية في باب الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، الذي هو فرض على القائم بأمور المسلمين، يعين لذلك من يراه أهلًا له، فيتعين فرضه عليه، ويتخذ الأعوان لذلك»[٧].

=

يُنظر: معجم المؤلفين لرضا كحالة (٦١٨/٣).

(١) ابن الأخوة، محمد بن محمد بن أحمد بن زيد، معالم القربة في أحكام الحسبة، دارالفنون، كمبردج (ص٧).

(٢) هو القاضي أبو بكر محمد بن عبدالله بن محمد بن عبدالله بن العربي الأندلسي الإشبيلي المالكي، مولده سنة ثمان وستين وأربعمائة، حدث ببغداد وصنف في الحديث والفقه والأصول وعلوم القرآن والأدب والنحو والتاريخ، وله: أمهات المسائل، ونزهة الناظر، والمحصول، وغيرها، توفي بفاس سنة ست وأربعين وخمسمائة. يُنظر: سير أعلام النبلاء (١٩٩/٢٠)، وشذرات الذهب (١٤١/٤).

(٣) ابن العربي، القاضي محمد بن عبد الله أبو بكر المعافري، أحكام القرآن، محمد بن عبد القادر عطا، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، الطبعة الثالثة، ١٤٢٤هـ (٢٩٢/١).

(٤) هو: تقي الدين أبو العباس أحمد بن عبدالحليم بن عبدالسلام بن تيمية الحراني ثم الدمشقي، الحنبلي، ولد سنة إحدى وستين وستمائة، نشأ في بيت علم ودين، وجلس للإفتاء وعمره تسع عشرة سنة، وخلف والده في التدريس بدار الحديث وعمره اثنتان وعشرون سنة، وسُجن غير مرة إلى أن توفي معتقلًا بقلعة دمشق في العشرين من ذي القعدة سنة ثمان وعشرين وسبعمائة. ينظر: الدرر الكامنة (١٦٨/١)، والبدر الطالع (٦٣/١).

(٥) ابن تيمية، تقي الدين أبو العباس أحمد بن عبد الحليم بن عبد السلام، الحسبة لابن تيمية، دار الكتب العلمية (ص١١).

(٦) هو: فيلسوف المؤرخين ولي الدين أبو زيد عبدالرحمن بن محمد بن خلدون الحضرمي النسب، ولد في تونس سنة اثنتين وثلاثين وسبعمائة، ورحل إلى الجزائر، ثم إلى فاس، ثم إلى الأندلس، واستقر به المقام بالقاهرة، وأقبل عليه طلبة العلم وجلس للتدريس بالجامع الأزهر، أشهر مؤلفاته: العبر وديوان المبتدأ والخبر في أيام العرب والعجم والبربر، توفي سنة ثمان وثمانمائة، يُنظر: كشف الظنون (١١٢٤/٢)، واكتفاء القنوع (٧٦/١).

(٧) ابن خلدون، عبدالرحمن بن محمد الحضرمي، مقدمة ابن خلدون، دار القلم، بيروت، الطبعة الخامسة ١٩٨٤م

=

ومن المعاصرين عرف الشيخ ابن مرشد الحسبة بقوله: «هي رقابة إدارية تقوم بها الدولة لتحقيق المجتمع الإسلامي، بردهم إلى ما فيه صلاحهم، وإبعادهم عما فيه ضررهم، وفقًا لأحكام الشرع»[1].

**المطلب الثالث: تعريف مفردات الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر:**

من المبادئ الهامة التي اهتم بها الإسلام وطبقها المسلمون في حياتهم: مبدأ الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، وقد أجمع المسلمون على وجوب الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، واستدلوا لذلك بقول الله تعالى: ﴿وَلْتَكُن مِّنكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنكَرِ ۚ وَأُولَٰئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ﴾[2].

وقوله -جل وعلا-: ﴿كُنتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنكَرِ وَتُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ﴾[3].

وقوله -عز وجل-: ﴿يَا بُنَيَّ أَقِمِ الصَّلَاةَ وَأْمُرْ بِالْمَعْرُوفِ وَانْهَ عَنِ الْمُنكَرِ وَاصْبِرْ عَلَىٰ مَا أَصَابَكَ﴾[4].

وقوله تعالى في صفة نبينا: ﴿يَأْمُرُهُم بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَاهُمْ عَنِ الْمُنكَرِ﴾[5].

وقوله -جل شأنه-: ﴿وَالْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ ۚ يَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنكَرِ وَيُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَيُطِيعُونَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ ۚ

(ص٢٢٥، ٢٢٦).

(١) ابن مرشد، عبدالعزيز، نظام الحسبة فى الإسلام (ص١٥).

(٢) سورة آل عمران، الآية: (١٠٤).

(٣) سورة آل عمران، الآية: (١١٠).

(٤) سورة لقمان، الآية: (١٧).

(٥) سورة الأعراف، الآية: (١٥٧).

﴿أُوْلَٰٓئِكَ سَيَرۡحَمُهُمُ ٱللَّهُۗ إِنَّ ٱللَّهَ عَزِيزٌ حَكِيمٞ﴾[١].

وقول رسول الله ﷺ: «مَنْ رَأَى مِنْكُمْ مُنْكَرًا فَلْيُغَيِّرْهُ بيده، فَإِنْ لم يَسْتَطِعْ فَبِلِسَانِهِ، فَإِنْ لم يَسْتَطِعْ فَبِقَلْبِهِ، وَذَلِكَ أَضْعَفُ الإِيمَانِ»[٢].

**الأمر لغة:** الأَمْرُ بمعنى الطلب، جمعه: أوامر[٣].

والأمر نقيض النهي[٤]، ومنه قوله تعالى: ﴿وَأۡمُرۡ أَهۡلَكَ بِٱلصَّلَوٰةِ وَٱصۡطَبِرۡ عَلَيۡهَا﴾[٥].

**الأمر اصطلاحًا:** تصرف إلزام الفعل على الغير[٦].

وعرفه المارديني[٧] فقال: «الأمر استدعاء الفعل بالقول ممن هو دونه على سبيل الوجوب، وصيغته: افعل عند الإطلاق والتجرد عن القرينة يحمل عليه إلا ما دل دليل على أن المراد الندب أو الإباحة فيحمل عليه»[٨].

**المعروف لغة:** المَعْرُوفُ ضد المنكر، والعُرْفُ ضد النكر[٩].

---

(١) سورة التوبة، الآية: (٧١).

(٢) تقدم تخريجه (ص١٦).

(٣) الفيومي، أحمد بن محمد بن علي، المصباح المنير في غريب الشرح الكبير، دار الكتب العلمية بيروت: (أمر).

(٤) الزبيدي، تاج العروس (أمر).

(٥) سورة طه، الآية: (١٣٢).

(٦) الشاشي، نظام الدين أبو علي أحمد بن محمد بن إسحاق، أصول الشاشي، دار الكتاب العربي، (١٤٠٢هـ) (ص١١٦).

(٧) هو: محمد بن عثمان بن علي شمس الدين المارديني، ثم الحلبي، الشافعي، تفقه وأخذ في العربيّة وغيرها عن البدر بن سلامة وأخيه شهاب الدين، وسمع على البرهان الحلبي، وكتب على المنْهَاج شرحًا في أربعة عشر مجلدًا، وعلى الورقات في الأُصول، وعلى البخاري حاشية في ثلاث مجلدات، ، توفي في رجوعه من الحج ببدرٍ سنة إِحْدَى وَسبعين وثمانمائة. يُنظر: الضوء اللامع (١٤٨/٨).

(٨) المارديني، شمس الدين محمد بن عثمان، الأنجم الزاهرات على حل ألفاظ الورقات، تحقيق: عبدالكريم بن علي النملة، مكتبة الرشد، الرياض، الطبعة الثالثة ١٩٩٩م (١١٥/١).

(٩) الرازي، زين العابدين أبو عبدالله محمد بن أبي بكر بن عبدالقادر، مختار الصحاح: المكتبة العصرية، الدار النموذجية، بيروت عرف.

وقيل: هو ما يستحسن من الأفعال، وهو كل ما تعرفه النفس من الخير وتطمئن إليه، والمعروف: حسن الصحبة مع الأهل وغيرهم من الناس[١].

وقيل: العرف ضد النكر، والعارِفُ والعَروفُ الصبور، ويطلق المعروف على الوجه لأن الإنسان يُعرف به، كما يطلق على الجود، وقيل: هو اسم ما تبذله وتسديه[٢].

وقيل: إن المعروف اسم لكل فعل يُعرفُ بالعقل أو الشرع حسنه، والمنكر ما ينكر بهما[٣].

**المعروف اصطلاحًا:** «ما كان من الأمور المعروفة في الشرع، لا المعروفة في العقل، أو العادة، والأمر بالمعروف هو الأمر بما يوافق الكتاب والسنة، أو الدلالة على الخير»[٤].

وقال ابن الجوزي[٥]: «أما المعروف فهو ما يعرف كل عاقل صوابه، وضده المنكر، وقيل: المعروف ههنا طاعة الله، والمنكر معصيته»[٦].

وقد عرفه الشيخ عبدالقادر عودة بأنه: «كل قول أو فعل ينبغي قوله أو فعله طبقًا لنصوص الشريعة الإسلامية ومبادئها العامة وروحها، كالتخلق بالأخلاق الفاضلة، والعفو عند المقدرة، والإصلاح بين المتخاصمين، وإيثار الآخرة على الدنيا، والإحسان إلى الفقراء والمساكين، وإقامة المعاهد والملاجئ والمستشفيات، ونصرة المظلوم، والتسوية

(١) ابن منظور، لسان العرب (٢/٩).

(٢) الجوهري، أبو نصر إسماعيل بن حماد، الصحاح تاج اللغة وصحاح العربية، تحقيق: أحمد عبد الغفور عطار، دار العلم للملايين، بيروت، الطبعة الرابعة ١٤١٧هـ (١٤٠١/٤).

(٣) الراغب، أبو القاسم الحسين بن معروف الأصفهاني، المفردات في غريب القرآن، تحقيق، صفوان عدنان الداودي، دار القلم، الدار الشامية، دمشق، بيروت، الطبعة الأولى ١٤١٢هـ (ص ٤٩٦).

(٤) أبو حبيب، سعدي، القاموس الفقهي، دار الفكر دمشق، ١٤٠٨هـ-١٩٨٨م (ص٢٤٩).

(٥) هو: عبدالرحمن بن علي بن محمد بن علي بن عبيدالله، القرشي، التيمي، البكري، البغدادي، جمال الدين، أبو الفرج، المعروف بابن الجوزي، أخذ عن ابن الحصين، والقاضي أبي بكر الأنصاري، وأبي بكر المزرفي، وأبي القاسم الحريري، وغيرهم، وعنه ولداه علي الناسخ، ومحيي الدين يوسف، وسبطه يوسف بن قزغلي، وابن قدامة، وابن الدبيثي، وغيرهم، له: زاد المسير، وتذكرة الأريب، والوجوه والنظائر، وجامع المسانيد، وغير ذلك، توفي سنة سبع وتسعين وخمسمائة. يُنظر: وفيات الأعيان (١٤٠/٣)، وسير أعلام النبلاء (٣٧٥/٢١).

(٦) ابن الجوزي، أبو الفرج عبدالرحمن بن علي، زاد المسير في علم التفسير، المكتب الإسلامي ١٤٠٤هـ (٤٣٥/١).

بين الخصوم في الحكم، والدعوة إلى الشورى والخضوع لرأي جماعة المسلمين، وصرف الأموال العامة في مصارفها، إلى غير ذلك»[1].

وقال الرافعي[2] في تعريف الأمر بالمعروف: «المراد به الأمر بالواجبات والنهي عن المحرمات»[3].

وقيل: «إن الأمر بالمعروف وهو ما أمر الله ورسوله به»[4].

وقيل: «المعروف: اسم جامع لكل ما عُرِف من طاعة الله والتقرب إليه والإحسان إلى الخلق، وهو من الصفات الغالبة، وكل ما ندب إليه الإسلام ونهى عنه من المحسنات والمقبحات، بمعنى أنه معروف بين الناس إذا رأوه لا ينكرونه»[5].

وقيل: «المعروف: اسم جامع لكل ما عرف من طاعة الله، والتقرب إليه، والإحسان إلى الناس، وكل ما ندب إليه الشرع ونهى عنه من المحسنات والمقبحات، وسمي معروفًا لأن العقول السليمة تعرفه»[6].

وقيل: «المعروف: ما أمر الله ورسوله به من اعتقاد أو قول أو فعل على سبيل

---

(١) ينظر: عودة، عبدالقادر، التشريع الجنائي في الإسلام دار الكاتب العربي، (٤٩٢/١).

(٢) هو: عبدالكريم بن محمد بن عبدالكريم بن الفضل بن الحسن، القزويني، أبو القاسم الرافعي، سمع أبيه، وأبي حامد العمراني، وأبي العلاء الهمذاني، وابن البطي، وغيرهم، وعنه المنذري وغيره، له الشرح الكبير المسمى فتح العزيز في شرح الوجيز، والشرح الصغير، والمحرر، وغير ذلك، توفي في قزوين أواخر سنة ثلاث، أو أوائل سنة أربع وعشرين وستمائة. يُنظر: السبكي، طبقات الشافعية الكبرى (٢٨١/٨)، والاسنوي، طبقات الشافعية (٧٥/٢).

(٣) الزركشي، أبو عبدالله بدر الدين محمد بن عبدالله بن بهادر، المنثور في القواعد، وزارة الأوقاف الكويتية، الطبعة الثانية ١٤٠٥هـ (٣٦/٣).

(٤) الأزهري، صالح بن عبدالسميع الآبي، الثمر الداني شرح رسالة أبي زيد القيرواني، المكتبة الثقافية، بيروت (٦٧٧/١).

(٥) ابن الأثير، مجد الدين أبو السعادات المبارك بن محمد بن عبدالكريم الشيباني الجزري: النهاية في غريب الحديث والأثر، تحقيق: طاهر أحمد الزاوي، ومحمود محمد الطناح، المكتبة العلمية، بيروت ١٣٩٩هـ (ص٣١٦).

(٦) البيانوني، الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، دار السلام للنشر والتوزيع، ط٢ (ص٧).

الوجوب أو الندب»[1].

وقيل: «المعروف: كل ما أمر به الشرع وارتضاه العقل السليم والأعراف الحميدة»[2].

**النهي لغة:**

قال الجوهري[3]: «النهْيُ: خلاف الأمر ونَهَيْتُهُ عن كذا فانْتَهى عنه وتَناهى أي كَفَّ، وتَناهَوْا عن المنكر، أي نهى بعضهم بعضًا، ويُقال: إنه لأمورٌ بالمعروف نَهُوٌّ عن المنكر»[4].

**النهي اصطلاحًا:**

قال المارديني: «النهي أمر بضده وهو استدعاء الترك بالقول ممن هو دونه على سبيل الوجوب»[5].

وعرفه الزركشي[6] فقال: «النَّهْيُ: هو اقْتِضَاءُ كَفٍّ عن فِعْلٍ، فَالِاقْتِضَاءُ جِنْسٌ

(١) المسعود، عبدالعزيز، الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر وأثرهما في حفظ الأمة، دار الحرمين، القاهرة، ط٢ ١٤١٥هـ(٤٧/١).

(٢) الزحيلي، وهبة، الفِقْهُ الإسلاميُّ وأدلَّتُهُ الشَّامل للأدلّة الشَّرعيَّة والآراء المذهبيَّة وأهمّ النَّظريَّات الفقهيَّة وتحقيق الأحاديث النَّبويَّة وتخريجها، الطبعة: الطَّبعة الرَّابعة المنقَّحة المعدَّلة، دار الفكر - سوريَّة - دمشق، ٢٠٠٥م، (٣٧٨/٨).

(٣) هو: أبو نصر إسماعيل بن حماد الجوهري، أحد أئمة اللغة والأدب، يُضرب به المثل في ضبط اللغة وحسن الخط وجودته، من أشهر مؤلفاته كتاب الصحاح في اللغة، توفي سنة ثلاث وتسعين وثلاثمائة. ينظر: ابن حجر، لسان الميزان (٤٠٠/١).

(٤) الجوهري، الصحاح في اللغة: (نهي)، والازهري، تهذيب اللغة: (نهي)، وابن منظور، لسان العرب: (نهي).

(٥) المارديني، شمس الدين محمد بن عثمان بن علي، الأنجم الزاهرات في حل ألفاظ الورقات، مكتبة الرشد - الرياض - ١٩٩٩م، الطبعة الثالثة، تحقيق عبد الكريم بن علي محمد بن النملة، (١٣١/١).

(٦) هو: محمد بن بهادر بن عبدالله، العالم العلامة المصنف المحرر بدر الدين أبو عبدالله المصري الزركشي- مولده سنة خمس وأربعين وسبعمائة، أخذ عن الشيخين جمال الدين الإسنوي، وسراج الدين البلقيني، ورحل إلى حلب إلى شهاب الدين الأذرعي، وتخرج بمغلطاي في الحديث، توفي سنة أربع وتسعين وسبعمائة. يُنظر: طبقات الشافعية (١٦٧/٣)، والدرر الكامنة (١٣٣/٥).

وكف مُخْرِجٌ لِلْأَمْرِ لِاقْتِضَائِهِ غير الْكَفِّ، وَشَرَطَ ابن الْحَاجِبِ هُنَا على جِهَةِ الِاسْتِعْلَاءِ»[1].

**المنكر لغة:**

قال الجوهري: «قد نَكَّرَهُ فتَنَكَّرَ، أي غيَّره فتغيَّر إلى مجهول. والْمُنْكَرُ: واحد الْمَنَاكِرِ. والنكيرُ والإنْكارُ: تغيير الْمُنْكَرِ»[2].

وفي تاج العروس: «الْمُنكَر: كلُّ فعلٍ تَحْكُم العقولُ الصحيحةُ بقُبْحه أو تتوَقَّفُ في استِقْباحِه العقولُ فتحكُم الشريعةُ بقُبْحِه»[3].

وقال ابن منظور[4]: «الْمُنْكَرُ من الأَمر خلاف المعروف، وقد تكرر في الحديث الإِنْكارُ، والْمُنْكَرُ هو ضد المعروف، وكلُّ ما قبحه الشرع وحَرَّمَهُ وكرهه، فهو منكر، والجمع مناكير»[5].

وقيل: «المنكر: النُّكرُ، والنَّكرَاءُ: الدَّهاءُ والفطنة، وهو نعت للأمر الشديد، والإنكارُ: الجحود، والنِّكرَةُ: إنكارك للشيء، وهو نقيض المعرفة»[6].

والمنكر من النكرة، نقيض المعرفة، ونِكرَ الأمر نِكر وأنكرَهُ إنكارًا ونكرًا جهله[7].

وجاء في القاموس المحيط: «النكر بالضم، وبضمتين المنكر، النكراء، والأمر

---

(١) الزركشي، أبو عبدالله بدر الدين محمد بن بهادر بن عبدالله، البحر المحيط، دار الكتب العلمية ١٤٢١هـ (١٥٣/٢).

(٢) الجوهري، الصحاح: (نكر).

(٣) الزبيدي، تاج العروس: (نكر).

(٤) هو: جمال الدين محمد بن مكرم بن علي بن أحمد بن أبي القاسم بن حقة بن منظور الأنصاري الأفريقي المصري، سمع من ابن المقير وغيره، وجمع، وعمر، وحدَّث. واختصر كثيرًا من كتب الأدب المطولة كالأغاني والعقد والذخيرة ومفردات ابن البيطار، وله لسان العرب جمع فيه ما في الصحاح للجوهري، وحواشي ابن بري عليها، والمحكم لابن سيده، و تهذيب اللغة للأزهري، ونهاية ابن الأثير، توفي سنة إحدى عشرة وسبعمائة. يُنظر: السيوطي، بغية الوعاه (٢٤٨/١).

(٥) ابن منظور، لسان العرب: (نكر).

(٦) الازهري، تهذيب اللغة (٣٦٦٠/٤).

(٧) إبراهيم أنيس وآخرون، المعجم الوسيط، الطبعة الثانية (٥٩٥/١).

الشديد، والنكرة خلاف المعرفة، وتناكر تجاهل، والقوم تعادوا، ونكر فلان الأمرَ وتناكره، نكرًا ونكورًا جهله، والمنكر ضد المعروف، ويُقال: نكر الشيء وأنكره: لم يقبله ولم يعترف به لسانه»[1].

وقيل: «المنكر: نكرت الشيء وأنكرته:ضد عرفته، والنكرة ضد المعرفة، والمنكر ضد المعروف»[2].

**المنكر اصطلاحًا:**

هو ما أنكره الشرع بالنهي عنه وهو يعم جميع المعاصي والرذائل والدناءات على اختلاف أنواعها[3].

ويعرفه الإمام الغزالي[4] بأنه: «كل محذور الوقوع في الشرع»[5]، وهذا التعريف شامل لكل المعاصي وسائر المحرمات بغض النظر عن أهلية فاعلها، سواء كانت قوليه، كالخوض في آيات الله تعالى والسب والقذف والكذب والنميمة ونحوها، أو كانت فعليه، كشرب الخمر والسرقة والأكل في نهار رمضان، وما يماثل ذلك من الأفعال الممنوعة.

وقيل: «المنكر ما تميل إليه النفس والشهوة، وقيل: قبيح ما تنفر عنه الشريعة والعفة، وهو ما لا يجوز في شرع الله تعالى»[6].

---

(١) الفيروز ابادي، القاموس المحيط (ص٢٨١، ٢٠٨).

(٢) الزمخشري، أساس البلاغة (٦٥٤/١).

(٣) القرطبي، أبو عبدالله محمد بن أحمد أبي بكر بن فرج الأنصاري، الجامع لأحكام القرآن، تحقيق: أحمد البردوني وإبراهيم أطفيش، دار عالم الكتب ١٤٢٣هـ(١٦٧/١٠).

(٤) هو: محمد بن محمد بن محمد بن أحمد الطوسي أبو حامد الغزالي، ولد سنة خمسين وأربعمائة، وتفقه على إمام الحرمين، وبرع في علوم كثيرة، وله مصنفات منتشرة في فنون متعددة، من أشهرها: إحياء علوم الدين، فيه أحاديث كثيرة، وغرائب، ومنكرات، وموضوعات، توفي بطوس سنة خمس وخمسمائة. يُنظر: طبقات الشافعية الكبرى (١٩١/٦)، وطبقات الشافعية (٢٩٣/١).

(٥) الغزالي، أبو حامد محمد بن محمد الغزالي الطوسي، إحياء علوم الدين، دار المعرفة، بيروت، (٣٢٣/٢).

(٦) ابن حميد، صالح بن عبدالله، وآخرون، نضرة النعيم في صفة مكارم أخلاق الرسول الكريم، دار الوسيلة =

وقيل: «أصل المنكر ما أنكره الله تعالى، ورأوه أهل الإيمان قبيحًا فعله، ولذلك سميت معصية الله تعالى منكرًا؛ لأن أهل الإيمان بالله -عز وجل- يستنكرون فعلها، ويستعظمون ركوبها»[1].

وقيل المنكر: «كل ما نهى عنه الشارع من اعتقاد أو قول أو فعل على سبيل التحريم أو الكراهة»[2].

**المطلب الرابع: أهمية ومنزلة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر:**

إن للأمر بالمعروف والنهي عن المنكر منزلة عظيمة، ولقد دعا الله -سبحانه وتعالى- عباده للقيام بهذه الفريضة قولًا وعملًا، واستقامة الأمة لا تقوم إلا بقيامها بهذه الفريضة، وسقوط وهلاك الأمة لايكون إلا بتركها لفريضة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، وهذا ما يُرى في وقتنا الحاضر في كثير من البلدان .

ولبيان أهمية ومنزلة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر يورد الباحث بعض الأدلة وأقوال أهل العلم التي توضح ذلك:

**أولًا: الأدلة من القرآن الكريم:**

لقد وصف الله أمة محمد ﷺ بخير أمة أُخرجت للناس؛ لأمر أهلها بالمعروف ونهيهم عن المنكر قال تعالى: ﴿ **كُنتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِٱلْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ ٱلْمُنكَرِ وَتُؤْمِنُونَ بِٱللَّهِ ۗ وَلَوْ ءَامَنَ أَهْلُ ٱلْكِتَٰبِ لَكَانَ خَيْرًا لَّهُم ۚ مِّنْهُمُ ٱلْمُؤْمِنُونَ وَأَكْثَرُهُمُ ٱلْفَٰسِقُونَ** ﴾[3].

---

=

للنشر والتوزيع، جدة، الطبعة الرابعة (٣/٥٢٥).

(١) الطبري، محمد بن جرير بن يزيد، جامع البيان في تأويل آي القرآن، تحقيق أحمد محمد شاكر، مؤسسة الرسالة، الطبعة الثانية ١٤٢٠هـ (٤/٤٥).

(٢) ابن تيمية، تقي الدين أبو العباس أحمد بن عبدالحليم بن عبدالسلام، الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، تحقيق: فاروق الترك، دار ابن حزم، بيروت، الطبعة الأولى ١٤٢٢هـ(ص٧٩).

(٣) سورة آل عمران، الآية: (١١٠).

ولقد أمر الله -سبحانه وتعالى- الأمة أن يكون فيها من يأمر بالمعروف وينهى عن المنكر، فقال تعالى: ﴿وَلْتَكُن مِّنكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنكَرِ وَأُولَٰئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ﴾[1].

ثم بين الله -سبحانه وتعالى- أن المؤمنين والمؤمنات أولياء بعض؛ لأمرهم بالمعروف ونهيهم عن المنكر، قال تعالى: ﴿وَالْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ يَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنكَرِ﴾[2].

ثم مدح الله -سبحانه- عباده المؤمنين عندما ينصرهم ويمكنهم في الأرض، قال تعالى: ﴿وَلَيَنصُرَنَّ اللَّهُ مَن يَنصُرُهُ إِنَّ اللَّهَ لَقَوِيٌّ عَزِيزٌ ۝ الَّذِينَ إِن مَّكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنكَرِ وَلِلَّهِ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ﴾[3].

إن الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر من أفعال الصالحين وصفات المتقين، قال تعالى: ﴿لَيْسُوا سَوَاءً مِّنْ أَهْلِ الْكِتَابِ أُمَّةٌ قَائِمَةٌ يَتْلُونَ آيَاتِ اللَّهِ آنَاءَ اللَّيْلِ وَهُمْ يَسْجُدُونَ ۝ يُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنكَرِ وَيُسَارِعُونَ فِي الْخَيْرَاتِ وَأُولَٰئِكَ مِنَ الصَّالِحِينَ﴾[4].

ومدح الله -سبحانه وتعالى- نبيه محمد ﷺ الذي يأمر بالمعروف وينهى عن المنكر فقال تعالى: ﴿الَّذِينَ يَتَّبِعُونَ الرَّسُولَ النَّبِيَّ الْأُمِّيَّ الَّذِي يَجِدُونَهُ مَكْتُوبًا عِندَهُمْ فِي التَّوْرَاةِ وَالْإِنجِيلِ يَأْمُرُهُم بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَاهُمْ عَنِ الْمُنكَرِ وَيُحِلُّ لَهُمُ الطَّيِّبَاتِ وَيُحَرِّمُ عَلَيْهِمُ الْخَبَائِثَ وَيَضَعُ عَنْهُمْ إِصْرَهُمْ وَالْأَغْلَالَ الَّتِي كَانَتْ عَلَيْهِمْ فَالَّذِينَ آمَنُوا بِهِ وَعَزَّرُوهُ وَنَصَرُوهُ وَاتَّبَعُوا النُّورَ الَّذِي أُنزِلَ مَعَهُ أُولَٰئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ﴾[5].

---

(١) سورة آل عمران، الآية: (١٠٤).

(٢) سورة التوبة، الآية: (٧١).

(٣) سورة الحج، الآيتان: (٤٠، ٤١).

(٤) سورة آل عمران، الآيتان: (١١٣، ١١٤).

(٥) سورة الأعراف، الآية: (١٥٧).

ذكر الله -سبحانه وتعالى- صفات المؤمنين الذين اشترى الله منهم أنفسهم مقابل الجنة فقال تعالى: ﴿ٱلتَّـٰٓئِبُونَ ٱلْعَـٰبِدُونَ ٱلْحَـٰمِدُونَ ٱلسَّـٰٓئِحُونَ ٱلرَّٰكِعُونَ ٱلسَّـٰجِدُونَ ٱلْـَٔامِرُونَ بِٱلْمَعْرُوفِ وَٱلنَّاهُونَ عَنِ ٱلْمُنكَرِ وَٱلْحَـٰفِظُونَ لِحُدُودِ ٱللَّهِ ۗ وَبَشِّرِ ٱلْمُؤْمِنِينَ﴾(١).

وبيَّن -سبحانه وتعالى- أن الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر نجاة للأمم من الهلاك، فقال تعالى: ﴿فَلَوْلَا كَانَ مِنَ ٱلْقُرُونِ مِن قَبْلِكُمْ أُو۟لُوا۟ بَقِيَّةٍ يَنْهَوْنَ عَنِ ٱلْفَسَادِ فِى ٱلْأَرْضِ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّنْ أَنجَيْنَا مِنْهُمْ ۗ وَٱتَّبَعَ ٱلَّذِينَ ظَلَمُوا۟ مَآ أُتْرِفُوا۟ فِيهِ وَكَانُوا۟ مُجْرِمِينَ ﴿١١٦﴾ وَمَا كَانَ رَبُّكَ لِيُهْلِكَ ٱلْقُرَىٰ بِظُلْمٍ وَأَهْلُهَا مُصْلِحُونَ﴾(٢).

ولعن الله -سبحانه وتعالى- الكفّار من بني إسرائيل بسبب عدم أمرهم بالمعروف ونهيهم عن المنكر، فقال تعالى: ﴿لُعِنَ ٱلَّذِينَ كَفَرُوا۟ مِنۢ بَنِىٓ إِسْرَٰٓءِيلَ عَلَىٰ لِسَانِ دَاوُۥدَ وَعِيسَى ٱبْنِ مَرْيَمَ ۚ ذَٰلِكَ بِمَا عَصَوا۟ وَّكَانُوا۟ يَعْتَدُونَ ﴿٧٨﴾ كَانُوا۟ لَا يَتَنَاهَوْنَ عَن مُّنكَرٍ فَعَلُوهُ ۚ لَبِئْسَ مَا كَانُوا۟ يَفْعَلُونَ﴾(٣).

**ثانيًا: الأدلة من السنة النبوية:**

عن أبي سعيد الخدرى ﷺ أن رسول الله ﷺ قال: «مَنْ رَأَى مِنْكُمْ مُنْكَرًا فَلْيُغَيِّرْهُ بيده، فَإِنْ لم يَسْتَطِعْ فَبِلِسَانِهِ، فَإِنْ لم يَسْتَطِعْ فَبِقَلْبِهِ، وَذَلِكَ أَضْعَفُ الإِيمَانِ»(٤).

وعن أبي ذرٍ ﷺ عن النبي ﷺ قال: «يُصْبِحُ عَلَى كُلِّ سُلَامَى مِنْ أَحَدِكُمْ صَدَقَةٌ، فَكُلُّ تَسْبِيحَةٍ صَدَقَةٌ، وَكُلُّ تَحْمِيدَةٍ صَدَقَةٌ، وَكُلُّ تَهْلِيلَةٍ صَدَقَةٌ، وَكُلُّ تَكْبِيرَةٍ صَدَقَةٌ، وَأَمْرٌ بِالمَعْرُوفِ صَدَقَةٌ، وَنَهْيٌ عن المُنْكَرِ صَدَقَةٌ، وَيُجْزِئُ من ذلك رَكْعَتَانِ يَرْكَعُهُمَا مِنَ الضُّحَى»(٥).

---

(١) سورة التوبة، الآية: (١١٢).
(٢) سورة هود، الآيتان: (١١٦، ١١٧).
(٣) سورة المائدة، الآيتان: (٧٨، ٧٩).
(٤) تقدم تخريجه (ص١٦).
(٥) أخرجه مسلم، كتاب صلاة المسافرين، باب: استحباب صلاة الضحى (٤٩٨/١) رقم (٨٤).

وعَنْ عَبْدِالله بْنِ مَسْعُودٍ ﷺ أَنَّ رَسُولَ الله ﷺ قَالَ: «**مَا مِنْ نَبِيٍّ بَعَثَهُ اللهُ فِي أُمَّةٍ قَبْلِي إِلَّا كَانَ لَهُ مِنْ أُمَّتِهِ حَوَارِيُّونَ وَأَصْحَابٌ يَأْخُذُونَ بِسُنَّتِهِ وَيَقْتَدُونَ بِأَمْرِهِ، ثُمَّ إِنَّهَا تَخْلُفُ مِنْ بَعْدِهِمْ خُلُوفٌ يَقُولُونَ مَا لَا يَفْعَلُونَ، وَيَفْعَلُونَ مَا لَا يُؤْمَرُونَ، فَمَنْ جَاهَدَهُمْ بِيَدِهِ فَهُوَ مُؤْمِنٌ، وَمَنْ جَاهَدَهُمْ بِلِسَانِهِ فَهُوَ مُؤْمِنٌ، وَمَنْ جَاهَدَهُمْ بِقَلْبِهِ فَهُوَ مُؤْمِنٌ، وَلَيْسَ وَرَاءَ ذَلِكَ مِنَ الْإِيمَانِ حَبَّةُ خَرْدَلٍ**»(١).

وعَنْ أَبِي سَعِيدٍ الخُدْرِيِّ ﷺ، عَنِ النَّبِيِّ ﷺ قَالَ: «**إِيَّاكُمْ وَالجُلُوسَ عَلَى الطُّرُقَاتِ**»، فَقَالُوا: مَا لَنَا بُدٌّ، إِنَّمَا هِيَ مَجَالِسُنَا نَتَحَدَّثُ فِيهَا، قَالَ: «**فَإِذَا أَبَيْتُمْ إِلَّا المَجَالِسَ، فَأَعْطُوا الطَّرِيقَ حَقَّهَا**»، قَالُوا: وَمَا حَقُّ الطَّرِيقِ؟ قَالَ: «**غَضُّ البَصَرِ، وَكَفُّ الأَذَى، وَرَدُّ السَّلَامِ، وَأَمْرٌ بِالمَعْرُوفِ، وَنَهْيٌ عَنِ المُنْكَرِ**»(٢).

وفي حديث حذيفة بن اليمان ﷺ في الفتنة قال: كنا عند عمر بن الخطاب ﷺ فقال: أَيُّكُمْ يَحْفَظُ قَوْلَ رَسُولِ الله ﷺ فِي الفِتْنَةِ؟ فَقَالَ حُذَيْفَةُ: أَنَا أَحْفَظُ كَمَا قَالَ، قَالَ: هَاتِ، إِنَّكَ لَجَرِيءٌ، قَالَ: قَالَ رَسُولُ الله ﷺ: «**فِتْنَةُ الرَّجُلِ فِي أَهْلِهِ وَمَالِهِ وَجَارِهِ، تُكَفِّرُهَا الصَّلَاةُ، وَالصَّدَقَةُ، وَالأَمْرُ بِالمَعْرُوفِ، وَالنَّهْيُ عَنِ المُنْكَرِ**»(٣).

وحديث حذيفة ﷺ أن رسول الله ﷺ قال: «**وَالَّذِي نَفْسِي بيده لَتَأْمُرُنَّ بِالمَعْرُوفِ وَلَتَنْهَوُنَّ عن المُنْكَرِ، أو لَيُوشِكَنَّ اللهُ أَنْ يَبْعَثَ عَلَيْكُمْ عِقَابًا منه، ثُمَّ تَدْعُونَهُ فَلَا يُسْتَجَابُ لَكُمْ**»(٤).

وحديث أبي بكر ﷺ حيث قال: يأيها الناس إنكم تقرأون هذه الآية وتضعونها على

---

(١) أخرجه مسلم، كتاب الإيمان، باب: بيان كون النهي عن المنكر من الإيمان (٦٩/١) رقم (٥٠).

(٢) أخرجه البخاري، كتاب المظالم والغصب، باب: أفنية الدور والجلوس فيها على الصعدات (٣٢/٣) رقم (٢٤٦٥)، ومسلم، كتاب اللباس والزينة، باب: النهي عن الجلوس في الطرقات وإعطاء الطرق حقه (١٦٧٥/٣) رقم (٢١٢١).

(٣) أخرجه البخاري، كتاب المناقب، باب: علامات النبوة في الإسلام (١٩٦/٤) رقم (٣٥٨٦)، ومسلم، كتاب الفتن وأشراط الساعة، باب: الفتن تموج كموج البحر (٢٢١٨/٤) رقم (١٤٤).

(٤) أخرجه الترمذي، كتاب الفتن، باب: ما جاء في نزول العذاب (٤٦٨/٤) رقم (٢١٦٩)، وأحمد (٣٨٨/٥) رقم (٢٣٣٤٩)، وحسنه العراقي في تخريج الإحياء (٢٤٣/٢).

غير مواضعها: ﴿يَـٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ عَلَيْكُمْ أَنفُسَكُمْ لَا يَضُرُّكُم مَّن ضَلَّ إِذَا ٱهْتَدَيْتُمْ﴾[1]. وَإِنَّا سَمِعْنَا النبي ﷺ يقول: «إِنَّ النَّاسَ إِذَا رَأَوْا الظَّالِمَ فَلَمْ يَأْخُذُوا عَلَى يَدَيْهِ، أَوْشَكَ أَنْ يَعُمَّهُمْ الله بِعِقَابٍ»، وَإِنِّي سمعت رَسُولَ الله ﷺ يقول: «ما من قَوْمٍ يُعْمَلُ فِيهِمْ بِالمَعَاصِي، ثُمَّ يَقْدِرُونَ على أَنْ يُغَيِّرُوا، ثُمَّ لَا يُغَيِّرُوا، إلا يُوشِكُ أَنْ يَعُمَّهُمْ الله منه بِعِقَابٍ»[2].

وعن أبي ذر ﷺ قال: قال رسول الله ﷺ: «تَبَسُّمُكَ فِي وَجْهِ أَخِيكَ لَكَ صَدَقَةٌ، وَأَمْرُكَ بِالمَعْرُوفِ وَنَهْيُكَ عن المُنْكَرِ صَدَقَةٌ..» الحديث[3].

**ثالثًا: أقوال أهل العلم:**

قال شيخ الإسلام ابن تيمية -رحمه الله-: «الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر هو الذي أنزل به كتبه، وأرسل به رسله»[4].

وقال الإمام البيهقي[5] -رحمه الله-: «ثم إن الله تعالى جعل الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر فرق ما بين المؤمنين والمؤمنات والمنافقين والمنافقات؛ لأنه الله -سبحانه وتعالى- قال: ﴿ٱلْمُنَـٰفِقُونَ وَٱلْمُنَـٰفِقَـٰتُ بَعْضُهُم مِّنۢ بَعْضٍ يَأْمُرُونَ بِٱلْمُنكَرِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ

(١) سورة المائدة، الآية: (١٠٥).

(٢) أخرجه أحمد (٣٦٤/٤) رقم (١٩٢٥٠)، وأبو داود، باب الملاحم، باب: الأمر والنهي (١٢٢/٤) رقم (٤٣٣٩)، وابن ماجه، كتاب الفتن، باب: الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر (١٣٢٩/٢) رقم (٤٠٠٩)، وصححه ابن حبان، كتاب البر والإحسان، باب: الصدق والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر (٥٣٦/١) رقم (٣٠٠)، وصححه الألباني في السلسلة الصحيحة رقم (٣٣٥٣).

(٣) أخرجه أحمد (١٧٨/٥) رقم (٢١٥٨٨)، والترمذي، أبواب البر والصلة، باب: ماجاء في صنائع المعروف (٣٣٩/٤) رقم (١٩٥٦)، والنسائي في الكبرى، أبواب الملاعبة، باب: الترغيب في المباضعة (٣٢٦/٥) رقم (٩٠٢٨)، وصححه ابن حبان، كتاب البر والإحسان، فصل من البر والإحسان (٢٨٦/٢) رقم (٥٢٩).

(٤) ابن تيمية، الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر(ص٥).

(٥) هو: أحمد بن الحسين بن علي بن موسى أبو بكر البيهقي الخسروجردي، ولد سنة أربع وثمانين وثلاثمائة، تفقه على ناصر العمري، وأخذ علم الحديث عن أبي عبدالله الحاكم، له: كتاب السنن الكبير، والسنن الصغير، والمدخل، والآداب، وشعب الإيمان، ودلائل النبوة، وغيرها كثير، توفي سنة ثمان وخمسين وأربعمائة. ينظر: الاسنوي، طبقات الشافعية (٢٢٠/١)، والشيرازي، طبقات الفقهاء (٢٣٣/١).

﴿ٱلْمَعْرُوفِ﴾[1]، وقال -سبحانه وتعالى-: ﴿وَٱلْمُؤْمِنُونَ وَٱلْمُؤْمِنَٰتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَآءُ بَعْضٍ ۚ يَأْمُرُونَ بِٱلْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ ٱلْمُنكَرِ﴾[2]، فثبت بذلك أن أخص أوصاف المؤمنين وأقواها دلالة على صحة عقيدتهم وسلامة سريرتهم هو الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر»[3].

وقال الإمام النووي[4] -رحمه الله-: «واعلم أن هذا الباب -أعني باب الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر- قد ضيع أكثره من أزمان متطاولة، ولم يبق منه في هذه الأزمان إلا رسوم قليلة جدًّا، وهو باب عظيم به قوام الأمر وملاكه، وإذا كثر الخبث عم العقاب الصالح والطالح، وإذا لم يأخذوا على يد الظالم أوشك أن يعمهم الله تعالى بعقابه، ﴿فَلْيَحْذَرِ ٱلَّذِينَ يُخَالِفُونَ عَنْ أَمْرِهِۦٓ أَن تُصِيبَهُمْ فِتْنَةٌ أَوْ يُصِيبَهُمْ عَذَابٌ أَلِيمٌ﴾[5]، فينبغي لطالب الآخرة والساعي في تحصيل رضا الله -عز وجل- أن يعتني بهذا الباب فإن نفعه عظيم»[6].

وقال الإمام الغزالي: «الأمر بالمعروف والنهى عن المنكر هو القطب الأعظم في الدين، وهو المهمة التي ابتعث الله لها النبيين أجمعين، ولو طوى بساطه وأهمل علمه

---

(١) سورة التوبة، الآية: (٦٧).

(٢) سورة التوبة، الآية: (٧١).

(٣) البيهقي، أبو بكر أحمد بن الحسين، شعب الإيمان، تحقيق: عبدالعلي عبدالحميد، مكتبة الرشد للنشر والتوزيع - بالرياض، الطبعة الأولى ١٤٢٣هـ (١٠/٥٤).

(٤) هو: يحي بن شرف بن حسن بن حسين بن جمعة بن حزام الحازمي، محيي الدين أبو زكريا، النووي ثم الدمشقي، الشافعي العلامة شيخ المذهب وكبير الفقهاء في زمانه، ولد بنوى سنة إحدى وثلاثين وستمائة، وتوفي سنة ست وسبعين وستمائة. ينظر: طبقات الشافعية الكبرى، تاج الدين بن علي بن عبدالكافي السبكي، تحقيق: محمود محمد الطناحي، وعبد الفتاح محمد الحلو، دار هجر للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية ١٤١٣هـ (٨/٣٩٥)، والذهبي، طبقات الحفاظ (ص٥١٣).

(٥) سورة النور، الآية: (٦٣).

(٦) النووي، محي الدين يحي بن شرف، المنهاج شرح صحيح مسلم بن الحجاج، دار:إحياء التراث العربي - بيروت، الطبعة الثانية ١٣٩٢هـ (٢/٢٤).

وعمله لتعطلت النبوة، واضمحلت الديانة، وفشت الضلالة، وشاعت الجهالة، واستشرى الفساد، وخربت البلاد وهلك العباد»[1].

ويقول العلامة سيف الدين الآمدي[2]: «ما من أمة إلا وقد أمرت بالمعروف، كاتِّباع أنبيائهم وشرائعهم، ونهت عن المنكر، كنهيهم عن الإلحاد وتكذيب أنبيائهم»[3].

ويقول الإمام النووي: «قد تطابق على وجوب الأمر بالمعروف والنهى عن المنكر الكتاب والسنة وإجماع الأمة، وهو أيضًا من النصيحة التي هي الدين»[4].

ويقول السرخسي[5]: «أحق ما يُبدأ به في البيان الأمر والنهي؛ لأن معظم الابتلاء بهما، وعبر معرفتهما يتم معرفة الأحكام، ويتميز الحلال والحرام»[6].

**المطلب الخامس: خطر ترك الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر:**

الهلاك: كما قال تعالى: ﴿وَسْـَٔلْهُمْ عَنِ ٱلْقَرْيَةِ ٱلَّتِى كَانَتْ حَاضِرَةَ ٱلْبَحْرِ إِذْ يَعْدُونَ فِى ٱلسَّبْتِ إِذْ تَأْتِيهِمْ حِيتَانُهُمْ يَوْمَ سَبْتِهِمْ شُرَّعًا وَيَوْمَ لَا يَسْبِتُونَ لَا تَأْتِيهِمْ ۚ كَذَٰلِكَ نَبْلُوهُم بِمَا كَانُوا۟ يَفْسُقُونَ ﴿١٦٣﴾ وَإِذْ قَالَتْ أُمَّةٌ مِّنْهُمْ لِمَ تَعِظُونَ قَوْمًا ٱللَّهُ مُهْلِكُهُمْ أَوْ مُعَذِّبُهُمْ عَذَابًا شَدِيدًا ۖ قَالُوا۟ مَعْذِرَةً إِلَىٰ رَبِّكُمْ وَلَعَلَّهُمْ يَتَّقُونَ ﴿١٦٤﴾ فَلَمَّا نَسُوا۟ مَا ذُكِّرُوا۟ بِهِۦٓ أَنجَيْنَا ٱلَّذِينَ

---

(١) الغزالي، إحياء علوم الدين (٢/ ٢٦٩).

(٢) هو: علي بن أبي علي بن محمد بن سالم الثعلبي سيف الدين الآمدي، شيخ المتكلمين في زمانه، ولد بآمد بعد الخمسين وخمسمائة بيسير، كان حنبليًا ثم تحول شافعيًا، وصحب أبا القاسم بن فضلان، له: الإحكام في أصول الأحكام، وأبكار الأفكار، ودقائق الحقائق، وغير ذلك، توفي سنة إحدى وثلاثين وستمائة. يُنظر: طبقات الشافعية الكبرى (٨/٣٠٦)، وطبقات الشافعية (٢/٧٩).

(٣) الآمدي، علي بن محمد أبو الحسن، الإحكام في أصول الأحكام، تحقيق: سيد الجميلي، دار الكتاب العربي - بيروت، الطبعة الأولى ١٤٠٤هـ(١/٢١٥).

(٤) النووي، المنهاج شرح صحيح مسلم بن الحجاج (٢/٢٢).

(٥) هو: محمد بن أحمد بن أبي سهل، أبو بكر، شمس الدين السرخسي صاحب المبسوط وغيره، كان إمامًا علامة حجة متكلمًا فقيهًا أصوليًا مناظرًا، لزم الإمام شمس الأئمة أبا محمد عبدالعزيز الحلواني حتى تخرج به، وصار أنظر أهل زمانه، وأخذ فى التصنيف، وناظر الأقران، فظهر اسمه وشاع خبره، تفقه عليه أبو بكر محمد بن إبراهيم الحصيري، وعثمان بن علي بن محمد البيكندي، وأبو حفص عمر بن حبيب جد صاحب الهداية لأمه، توفي فى حدود التسعين وأربعمائة. يُنظر: طبقات الحنفية (٢/٢٨).

(٦) السرخسي، احمد. أصول السرخسي (١/١١).

﴿يَنْهَوْنَ عَنِ ٱلسُّوٓءِ وَأَخَذْنَا ٱلَّذِينَ ظَلَمُوا۟ بِعَذَابٍۭ بَـِٔيسٍۭ بِمَا كَانُوا۟ يَفْسُقُونَ﴾[1]. فقد نصت الآية على نجاة الناهين والهلاك للظالمين الذين لم يأمروا بالمعروف وينهوا عن المنكر[2].

الذم والتوبيخ للتاركين له: قال تعالى: ﴿لَوْلَا يَنْهَىٰهُمُ ٱلرَّبَّـٰنِيُّونَ وَٱلْأَحْبَارُ عَن قَوْلِهِمُ ٱلْإِثْمَ وَأَكْلِهِمُ ٱلسُّحْتَ ۚ لَبِئْسَ مَا كَانُوا۟ يَصْنَعُونَ﴾[3]. قال أبو حيان[4]: «لولا تخصيص يتضمن توبيخ العلماء والعباد على سكوتهم عن النهي عن معاصي الله تعالى والأمر بالمعروف»[5].

الإذن بحلول سخط الله وغضبه على المتهاونين بالقيام بهذه الشعيرة، فقد ذم الله تعالى الذين يتركونه فقال -عز وجل-: ﴿لُعِنَ ٱلَّذِينَ كَفَرُوا۟ مِنۢ بَنِىٓ إِسْرَٰٓءِيلَ عَلَىٰ لِسَانِ دَاوُۥدَ وَعِيسَى ٱبْنِ مَرْيَمَ ۚ ذَٰلِكَ بِمَا عَصَوا۟ وَّكَانُوا۟ يَعْتَدُونَ ۝٧٨ كَانُوا۟ لَا يَتَنَاهَوْنَ عَن مُّنكَرٍ فَعَلُوهُ ۚ لَبِئْسَ مَا كَانُوا۟ يَفْعَلُونَ﴾[6].

أي أنهم لا يتناهون عن المنكرات الموجودة لديهم، وفي ذلك تحذير لأمة محمد ﷺ حتى لا يتهاونوا بهذا الباب، وقد جاءت السنة النبوية المطهرة موضحة هذا الجانب ومحذرة من مشابهة بني إسرائيل في تركهم الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، فقد روى عبدالله بن مسعود ﷺ قال: قال رسول الله ﷺ: «**إِنَّ أَوَّلَ مَا دَخَلَ النَّقْصُ على بَنِي**

---

(١) سورة الأعراف، الآيات: (١٦٣-١٦٥).

(٢) ابن كثير، إسماعيل بن عمر أبو الفداء، تفسير القرآن العظيم (٢/٢٥٧).

(٣) سورة المائدة، الآية: (٦٣).

(٤) هو: محمد بن يوسف بن علي بن حيان، أبو حيان الأندلسي الجياني، ثم الغرناطي، الشافعي، عالم الديار المصرية، ولد سنة أربع وخمسين وستمائة، أخذ عن أبي جعفر بن الزبير، وأبي علي الشلوبين، وأبي الطاهر المليجي، وأبي الجود، وغيرهم، له: البحر المحيط في التفسير، والنهر من البحر، وشرح التسهيل، وغير ذلك، توفي سنة خمس وأربعين وسبعمائة. يُنظر: الاسنوي، طبقات الشافعية (٣/٦٧)، وابن حجر، الدرر الكامنة (٦/٥٨).

(٥) أبو حيان، محمد بن يوسف الأندلسي، تفسير البحر المحيط، تحقيق: عادل أحمد عبدالموجود - علي محمد معوض، دار الكتب العلمية - بيروت، الطبعة الأولى ١٤٢٢هـ (٣/٥٢٢).

(٦) سورة المائدة، الآيتان: (٧٨، ٧٩).

إِسْرَائِيلَ كان الرَّجُلُ يَلْقَى الرَّجُلَ فَيَقُولُ: يا هَذَا، اتَّقِ اللهَ وَدَعْ ما تَصْنَعُ، فَإِنَّهُ لَا يَحِلُّ لَكَ، ثُمَّ يَلْقَاهُ مِن الْغَدِ فَلَا يَمْنَعُهُ ذلك أَنْ يَكُونَ أَكِيلَهُ وَشَرِيبَهُ وَقَعِيدَهُ، فَلَمَّا فَعَلُوا ذَلِكَ ضَرَبَ اللهُ قُلُوبَ بَعْضِهِمْ بِبَعْضٍ، ثُمَّ قال: ﴿لُعِنَ ٱلَّذِينَ كَفَرُواْ مِنۢ بَنِيٓ إِسۡرَٰٓءِيلَ عَلَىٰ لِسَانِ دَاوُۥدَ وَعِيسَى ٱبۡنِ مَرۡيَمَ﴾ إلى قَوْلِهِ: ﴿فَٰسِقُونَ﴾[1]»، ثُمَّ قال: «كَلَّا واللهِ لَتَأْمُرُنَّ بِالمَعْرُوفِ، وَلَتَنْهَوُنَّ عَنِ المُنْكَرِ، وَلَتَأْخُذُنَّ على يَدَيْ الظَّالِمِ، وَلَتَأْطُرُنَّهُ عَلَى الحَقِّ أَطْرًا، وَلَتَقْصُرُنَّهُ عَلَى الحَقِّ قَصْرًا»[2].

الاتصاف بإحدى صفات المنافقين، قال تعالى: ﴿ٱلۡمُنَٰفِقُونَ وَٱلۡمُنَٰفِقَٰتُ بَعۡضُهُم مِّنۢ بَعۡضٍۚ يَأۡمُرُونَ بِٱلۡمُنكَرِ وَيَنۡهَوۡنَ عَنِ ٱلۡمَعۡرُوفِ وَيَقۡبِضُونَ أَيۡدِيَهُمۡۚ نَسُواْ ٱللَّهَ فَنَسِيَهُمۡۚ إِنَّ ٱلۡمُنَٰفِقِينَ هُمُ ٱلۡفَٰسِقُونَ﴾[3]، وعن علي ﷺ: «إِنَّ أَوَّلَ مَا تُغْلَبُونَ عَلَيْهِ مِنَ الْجِهَادِ: الْجِهَادُ بِأَيْدِيكُمْ، ثُمَّ الْجِهَادُ بِأَلْسِنَتِكُمْ، ثُمَّ الْجِهَادُ بِقُلُوبِكُمْ، فَأَيُّ قَلْبٍ لم يَعْرِفْ الْمَعْرُوفَ وَلَا يُنْكِرُ الْمُنْكَرَ نُكِّسَ فَجُعِلَ أَعْلَاهُ أَسْفَلَهُ»[4].

أن ترك الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر من أسباب عدم استجابة الدعاء، قال ﷺ: «وَالَّذِي نَفْسِي بيده لَتَأْمُرُنَّ بِالمَعْرُوفِ وَلَتَنْهَوُنَّ عن الْمُنْكَرِ، أو لَيُوشِكَنَّ اللهُ أَنْ يَبْعَثَ عَلَيْكُمْ عِقَابًا منه، ثُمَّ تَدْعُونَهُ فَلَا يُسْتَجَابُ لَكُمْ»[5]. وفي رواية عن عائشة -رضي الله عنها- قالت: سمعت رسول الله ﷺ يقول: «مُرُوا بِالمَعْرُوفِ، وَانْهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ من قَبْلِ أَنْ تَدْعُونِي فَلَا أُجِيبُكُمْ، وَتَسْأَلُونِي فَلَا أُعْطِيكُمْ، وَتَسْتَنْصِرُونِي فَلَا أَنْصُرُكُمْ»[6].

---

(١) سورة المائدة، الآية (٧٨-٨١).

(٢) أخرجه أبو داود، كتاب الملاحم، باب: الأمر والنهي (١٢١/٤) رقم (٤٣٣٦)، وصححه الالباني.

(٣) سورة التوبة، الآية: (٦٧).

(٤) أخرجه ابن أبي شيبة، كتاب الفتن، ما ذكر في فتنة الدجال (٥٠٤/٧) رقم (٣٧٥٧٨)، ونعيم ابن حماد في الفتن (٦٩/١) رقم (١٣٧).

(٥) تقدم تخريجه (ص٥٩).

(٦) أخرجه أحمد (١٥٩/٦) رقم (٢٥٢٩٤)، وصححه ابن حبان، كتاب البر والإحسان، باب الصدق والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر (٥٢٦/١) رقم (٢٩٠).

الضرر الكبير على الفرد والمجتمع على حد سواء، فضرر ترك الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر لا يقتصر على جانب واحد من جوانب الحياة، وسواء كانت خاصة أم عامة، فقد تحل مصائب وكوارث وأنواع عديدة من العقوبات العاجلة والآجلة، ولذا كان لزامًا على كل المسلمين أن يهتموا بالأمر بالمعروف والنهي عن المنكر قبل أن يحل بهم عقاب الله فيندموا وحينئذ لا ينفع الندم[1]. قال ﷺ: «**مَا مِنْ قَوْمٍ يُعْمَلُ فِيهِمْ بِالمَعَاصِي ثُمَّ يَقْدِرُونَ على أَنْ يُغَيِّرُوا ثُمَّ لَا يُغَيِّرُوا إلا يُوشِكُ أَنْ يَعُمَّهُمْ الله منه بِعِقَابٍ**»[2].

**المطلب السادس: حكم الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر:**

ذكر الفقهاء أدلة كثيرة تدل على وجوب الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، ومنها قوله تعالى: ﴿**وَلْتَكُن مِّنكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى ٱلْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِٱلْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ ٱلْمُنكَرِ**﴾[3].

وقوله تعالى: ﴿**كُنتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِٱلْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ ٱلْمُنكَرِ وَتُؤْمِنُونَ بِٱللَّهِ**﴾[4].

وقوله تعالى: ﴿**يَٰبُنَيَّ أَقِمِ ٱلصَّلَوٰةَ وَأْمُرْ بِٱلْمَعْرُوفِ وَٱنْهَ عَنِ ٱلْمُنكَرِ وَٱصْبِرْ عَلَىٰ مَآ أَصَابَكَ**﴾[5].

وقوله تعالى في صفة نبينا: ﴿**يَأْمُرُهُم بِٱلْمَعْرُوفِ وَيَنْهَىٰهُمْ عَنِ ٱلْمُنكَرِ**﴾[6].

وقوله تعالى: ﴿**وَٱلْمُؤْمِنُونَ وَٱلْمُؤْمِنَٰتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَآءُ بَعْضٍ يَأْمُرُونَ بِٱلْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ ٱلْمُنكَرِ وَيُقِيمُونَ ٱلصَّلَوٰةَ وَيُؤْتُونَ ٱلزَّكَوٰةَ وَيُطِيعُونَ ٱللَّهَ وَرَسُولَهُۥٓ أُوْلَٰٓئِكَ**

---

(١) ابي حيان، البحر المحيط (٣/٥٢٢).

(٢) تقدم تخريجه (ص٦٠).

(٣) سورة آل عمران، الآية: (١٠٤).

(٤) سورة آل عمران، الآية: (١١٠).

(٥) سورة لقمان، الآية: (١٧).

(٦) سورة الأعراف، الآية: (١٥٧).

﴿سَيَرْحَمُهُمُ ٱللَّهُۗ إِنَّ ٱللَّهَ عَزِيزٌ حَكِيمٌ﴾[1].

ولقد أوجب الله -سبحانه وتعالى- على عباده أن يكون منهم من يأمر بالمعروف وينهى عن المنكر، فقال -سبحانه وتعالى-: ﴿وَلْتَكُن مِّنكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى ٱلْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِٱلْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ ٱلْمُنكَرِ﴾[2].

ووصف الله هذه الأمة بالخيرية فقال سبحانه وتعالى: ﴿كُنتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِٱلْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ ٱلْمُنكَرِ وَتُؤْمِنُونَ بِٱللَّهِ﴾[3].

وقد حث النبي ﷺ الأمة على وجوب تغيير المنكر وأوضح طرق التغيير، فقال ﷺ: «مَنْ رَأَى مِنْكُمْ مُنْكَرًا فَلْيُغَيِّرْهُ بيده، فَإِنْ لم يَسْتَطِعْ فَبِلِسَانِهِ، فَإِنْ لم يَسْتَطِعْ فَبِقَلْبِهِ، وَذَلِكَ أَضْعَفُ الإِيمَانِ»[4].

وقد أجمع الفقهاء على وجوب الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، فقال الإمام النووي -رحمه الله-: «وقد تطابق على وجوب الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر الكتاب والسنة وإجماع الأمة، وهو أيضًا من النصيحة التي هي الدين، ولم يخالف في ذلك إلا بعض الرافضة، ولا يعتد بخلافهم»[5].

ثم اختلف الفقهاء: هل هذا الوجوب فرض عين أم فرض كفاية؟ على قولين:

**القول الأول:**

هو فرض عين، قال به بعض العلماء، منهم ابن حزم الظاهري[6]، حيث قال:

---

(١) سورة التوبة، الآية: (٧١).

(٢) سورة آل عمران، الآية: (١٠٤).

(٣) سورة آل عمران، الآية: (١١٠).

(٤) تقدم تخريجه (ص١٦).

(٥) النووي، المنهاج شرح صحيح مسلم بن الحجاج (٢/٢٢).

(٦) هو: إمام أهل الظاهر أبو محمد علي بن أحمد بن سعيد بن حزم، الفارسي الأصل، الأندلسي- القرطبي، ولد بقرطبة سنة أربع وثمانين وثلاثمائة، وتوفي سنة ست وخمسين وأربعمائة، بلغ الغاية في الحفظ والذكاء وكثرة العلم، روى عن جماعة، منهم: يونس بن عبد الله القاضي، وعنه أبو عبد الله الحميدي، وعنه بالإجازة أبو =

«والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر فرضان على كل أحد على قدر طاقته باليد، فمن لم يقدر فبلسانه، فمن لم يقدر فبقلبه، وذلك أضعف الإيمان، ليس وراء ذلك من الإيمان شيءٌ»[1].

وممن قال بهذا القول من المفسرين: أبو إسحاق الزجاج[2] حيث قال في تفسير قوله تعالى: ﴿وَلْتَكُن مِّنكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنكَرِ﴾[3]:«أي ولتكونوا كلكم أمة تدعون إلى الخير وتأمرون بالمعروف، والدليل على أنهم أمروا كلهم بالأمر بالمعروف والنهي عن المنكر قوله -جلَّ وعلا-: ﴿كُنتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنكَرِ وَتُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ﴾[4]»، ثم قال: «ويجوز أن تكون أمرت منهم فرقة؛ لأن قوله: ﴿وَلْتَكُن مِّنكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ﴾ ذكر الدعاة إلى الإيمان، والدعاة ينبغي أن يكونوا علماء بما يدعون إليه، وليس الخلق كلهم علماء، والعلم ينوب فيه بعض الناس عن بعض، وكذلك الجهاد»[5].

ويقول القرطبي[6] في تفسير قوله تعالى: ﴿إِنَّ الَّذِينَ يَكْفُرُونَ بِآيَاتِ اللَّهِ وَيَقْتُلُونَ

=

الحسن شريح بن محمد. يُنظر: الذهبي، سير أعلام النبلاء (١٨/١٨٤)، وابن خلكان، وفيات الأعيان (٣/٣٢٥).

(١) ابن حزم، أبو محمد على بن أحمد بن سعيد، المحلى بالآثار، دار الفكر - بيروت (١/٤٦).

(٢) هو: أبو إسحاق إبراهيم بن محمد بن السري بن سهل، الزجاج، النحوي، أخذ الأدب عن المبرد وثعلب، وكان يخرط الزجاج ثم تركه واشتغل بالأدب فنسب إليه، له معاني القرآن، والأمالي، وما فسر من جامع المنطق، والاشتقاق، والعروض، والقوافي، وخلق الإنسان، وخلق الفرس، وغير ذلك، توفي سنة عشر، وقيل: سنة إحدى عشرة، وقيل: سنة ست عشرة وثلاثمائة. يُنظر: الخطيب البغدادي، تاريخ بغداد (٦/٨٩)، وابن خلكان، وفيات الأعيان (١/٤٩).

(٣) سورة آل عمران، الآية: (١٠٤).

(٤) سورة آل عمران، الآية: (١١٠).

(٥) الزجاج، إبراهيم بن السري بن سهل، معاني القرآن وإعرابه، تحقيق: عبدالجليل عبده شلبي، عالم الكتب - بيروت، الطبعة الأولى، ١٤٠٨ هـ (١/٤٥٢،٤٥٣).

(٦) هو: محمد بن أحمد بن أبي بكر بن فَرْح، أبو عبد الله الأنصاري، الأندلسي، القرطبي، المالكي، صاحب التفسير، وشرح الأسماء الحسنى، والتذكرة، وغير ذلك، سمع من أبي العباس أحمد بن عمر بن أحمد القرطبي

=

﴿ٱلنَّبِيِّـۧنَ بِغَيْرِ حَقٍّ وَيَقْتُلُونَ ٱلَّذِينَ يَأْمُرُونَ بِٱلْقِسْطِ مِنَ ٱلنَّاسِ فَبَشِّرْهُم بِعَذَابٍ أَلِيمٍ﴾[1]:

«دلت هذه الآية على أن الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر كان واجبًا في الأمم المتقدمة»[2].

**القول الثاني:**

قول جمهور العلماء إلى أن الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر فرض كفاية، إذا قام به البعض سقط عن الباقين.

وممن ذهب إلى هذا القول: الإمام القرطبي، وابن كثير، وأبو بكر الجصاص[3]، وهو قول النووي وابن حجر[4]، واختيار شيخ الإسلام ابن تيمية، حيث قال: «والله تعالى كما أخبر بأن الأمة تأمر بالمعروف وتنهى عن المنكر، فقد أوجب ذلك على الكفاية منها بقوله تعالى: ﴿وَلْتَكُن مِّنكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى ٱلْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِٱلْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ ٱلْمُنكَرِ وَأُوْلَـٰٓئِكَ هُمُ ٱلْمُفْلِحُونَ﴾[5]»[6].

ومن أبرز شروط الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر التي ذكرها العلماء:الإسلام

=

شارح صحيح مسلم، وسمع من غيره، توفي بمصر سنة إحدى وسبعين وستمائة. يُنظر: ابن فرحون، الديباج المذهب في معرفة أعيان علماء المذهب (ص٣١٧)، والادنه وي، طبقات المفسرين (٢٤٦/١).

(١) سورة آل عمران، الآية: (٢١).

(٢) القرطبي، الجامع لأحكام القرآن (٤٧/٤).

(٣) هو: أحمد بن علي أبو بكر الرازي، المعروف بالجصاص، من أهل الري، ولد سنة خمس وثلاثمائة، سكن بغداد ودرّس بها، وانتهت إليه رئاسة الحنفية في وقته، ورحل إليه الطلبة من الآفاق، خوطب في أن يلي القضاء فامتنع، وأعيد عليه الخطاب فلم يقبل، من تصانيفه: أحكام القرآن، وشرح مختصر الطحاوي، وغير ذلك، توفي سنة سبعين وثلاثمائة. يُنظر: ابي الوفاء القرشي الحنفي، الجواهر المضيئة (٨٤/١)، وابن كثير، البداية والنهاية، مكتبة المعارف، بيروت (٢٥٦/١١).

(٤) هو: عمدة المحدثين، وقدوة المحققين، شهاب الدين أحمد بن علي بن حجر العسقلاني الكناني الشافعي، صاحب فتح الباري، والعديد من التصانيف المليحة، توفي سنة ثلاث وخمسين وثمانمائة. يُنظر: البريهي، طبقات صلحاء اليمن (٣٣٩)، والداودي، طبقات المفسرين (٣٢٩).

(٥) سورة آل عمران، الآية: (١٠٤).

(٦) ابن تيمية، الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر(ص٩).

والتكليف والاستطاعة، وهذه الشروط متفق عليها، واختلف في العدالة والإذن من الإمام[1].

ويمكن تقسيم ما ذكره العلماء من أعمال ولاية الحسبة إلى ثلاثة أقسام[2]:

الأول: إصلاح الأمة الديني والخلقي نحو إلزام الناس بإقامة الصلاة، وتفقد الأئمة والمؤذنين ألا يفرطوا ولا يتهاونوا في أداء واجبهم، ومنع غير الأكفاء عن الإدلاء برأيهم في مسائل الشريعة، وتفقد الناس ألا يأتوا بما يعارض الأخلاق أو الشريعة، كالجلوس إلى النساء المحرمة ومخالطتهن، وغير ذلك.

الثاني: مراقبة الشؤون التي لا تدخل في نطاق القضاء، أو يصعب رفعها إلى المحكمة، نحو البخس والتطفيف في الكيل أو الوزن، أو التدليس في بيع أو ثمن، والغش في المطاعم والمشارب، وبيع الأشياء المحظورة، والعقود المحرمة والاحتكار، وغير ذلك.

الثالث: مراقبة المرافق العامة، نحو إصلاح شربهم، وبناء سورهم، ومعونة أبناء السبيل، وهدم البنايات المشرفة على السقوط بحيث لا تضر بنفس ولا مال، وغير ذلك.

(١) ابن النحاس، أبو زكريا أحمد بن إبراهيم، تنبيه الغافلين من أعمال الجاهلين، تحقيق: عماد الدين عباس، دار الكتب العلمية، بيروت، الطبعة الأولى ١٤٠٧هـ(ص ٢٥).

(٢) العمري، السيد جلال الدين، الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، (ص١٦٩، ١٧٠).

## المبحث الأول

## ملامح التطور التاريخي والتنظيمي للأمر بالمعروف والنهي عن المنكر عبر العصور الإسلامية

**المطلب الأول: نماذج من الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر قبل بعثة المصطفى ﷺ:**

لقد جاءت رسل الله تعالى برسالة واحدة، وهي: التوحيد الخالص لله سبحانه وتعالى، فكل رسول كان يقول لقومه: ﴿يَٰقَوْمِ ٱعْبُدُوا۟ ٱللَّهَ مَا لَكُم مِّنْ إِلَٰهٍ غَيْرُهُۥٓ﴾[1]، وقال كل رسول لقومه: ﴿أُبَلِّغُكُمْ رِسَٰلَٰتِ رَبِّى وَأَنَا۠ لَكُمْ نَاصِحٌ أَمِينٌ﴾[2]، معبرًا عن ثقل التبعة، وخطورة ما يعلمه من عاقبة ما هم فيه من انحراف ورغبته في هداية قومه، فإن البشرية بدأت طريقها مهتدية مؤمنة موحدة قبل أن تتبع خطوات الشيطان وتنحرف عن الطريق المستقيم، وهنا يأتيها رسول بذات الحقيقة التي كانت عليها قبل أن تضل وتنحرف فيدعوها إلى التوحيد الخالص: ﴿يَٰقَوْمِ ٱعْبُدُوا۟ ٱللَّهَ مَا لَكُم مِّنْ إِلَٰهٍ غَيْرُهُۥٓ﴾، وحملهم مهمة القيام بالأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، وقد دل قوله تعالى: ﴿إِنَّ ٱلَّذِينَ يَكْفُرُونَ بِـَٔايَٰتِ ٱللَّهِ وَيَقْتُلُونَ ٱلنَّبِيِّـۧنَ بِغَيْرِ حَقٍّ وَيَقْتُلُونَ ٱلَّذِينَ يَأْمُرُونَ بِٱلْقِسْطِ مِنَ ٱلنَّاسِ فَبَشِّرْهُم بِعَذَابٍ أَلِيمٍ﴾[3]، وقوله تعالى في وصية لقمان لابنه: ﴿يَٰبُنَىَّ أَقِمِ ٱلصَّلَوٰةَ وَأْمُرْ بِٱلْمَعْرُوفِ وَٱنْهَ عَنِ ٱلْمُنكَرِ وَٱصْبِرْ عَلَىٰ مَآ أَصَابَكَ ۖ إِنَّ ذَٰلِكَ مِنْ عَزْمِ ٱلْأُمُورِ﴾[4].

فدلت هذه الآيات الكريمة على أن الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر كانا واجبين في الأمم المتقدمة، يقول ابن تيمية -رحمه الله-: «الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر الذي أنزل به كتبه وأرسل به رسله من الدين»[5].

---

(١) سورة الأعراف، الآية: (٥٩).

(٢) سورة الأعراف، الآية: (٦٨).

(٣) سورة آل عمران، الآية: (٢١).

(٤) سورة لقمان، الآية: (١٧).

(٥) ابن تيمية، الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر(ص٥).

ويقول الفخر الرازي[1]: «الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر والإيمان بالله، إن هذه الصفات الثلاث كانت حاصلة في سائر الأمم»[2].

ويقول القرطبي: «إن الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر كانا واجبين في الأمم المتقدمة وهما فائدة الرسالة وخلافة النبوة»[3].

ويقول الآمدي: «ما من أمة إلا وقد أمرت بالمعروف ونهت عن المنكر كنهيهم عن الإلحاد وتكذيب أنبيائهم»[4].

وقام رسول الله نوح -عليه السلام- بالأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، قال تعالى: ﴿إِنَّآ أَرْسَلْنَا نُوحًا إِلَىٰ قَوْمِهِۦٓ أَنْ أَنذِرْ قَوْمَكَ مِن قَبْلِ أَن يَأْتِيَهُمْ عَذَابٌ أَلِيمٌ ① قَالَ يَٰقَوْمِ إِنِّى لَكُمْ نَذِيرٌ مُّبِينٌ ② أَنِ ٱعْبُدُوا۟ ٱللَّهَ وَٱتَّقُوهُ وَأَطِيعُونِ ③ يَغْفِرْ لَكُم مِّن ذُنُوبِكُمْ وَيُؤَخِّرْكُمْ إِلَىٰٓ أَجَلٍ مُّسَمًّى ۚ إِنَّ أَجَلَ ٱللَّهِ إِذَا جَآءَ لَا يُؤَخَّرُ ۖ لَوْ كُنتُمْ تَعْلَمُونَ ④ قَالَ رَبِّ إِنِّى دَعَوْتُ قَوْمِى لَيْلًا وَنَهَارًا ⑤ فَلَمْ يَزِدْهُمْ دُعَآءِىٓ إِلَّا فِرَارًا ⑥ وَإِنِّى كُلَّمَا دَعَوْتُهُمْ لِتَغْفِرَ لَهُمْ جَعَلُوٓا۟ أَصَٰبِعَهُمْ فِىٓ ءَاذَانِهِمْ وَٱسْتَغْشَوْا۟ ثِيَابَهُمْ وَأَصَرُّوا۟ وَٱسْتَكْبَرُوا۟ ٱسْتِكْبَارًا ⑦ ثُمَّ إِنِّى دَعَوْتُهُمْ جِهَارًا ⑧ ثُمَّ إِنِّىٓ أَعْلَنتُ لَهُمْ وَأَسْرَرْتُ لَهُمْ إِسْرَارًا ⑨ فَقُلْتُ ٱسْتَغْفِرُوا۟ رَبَّكُمْ إِنَّهُۥ كَانَ غَفَّارًا ⑩ يُرْسِلِ ٱلسَّمَآءَ عَلَيْكُم مِّدْرَارًا ⑪ وَيُمْدِدْكُم بِأَمْوَٰلٍ وَبَنِينَ وَيَجْعَل لَّكُمْ جَنَّٰتٍ وَيَجْعَل لَّكُمْ أَنْهَٰرًا﴾[5].

وقام خليل الله إبراهيم -عليه السلام- بالأمر بالمعروف والنهي عن المنكر عبر

(١) هو: محمد بن عمر بن الحسين بن علي القرشي التيمي البكري، المعروف بالفخر الرازي، ويُقال له: ابن خطيب الري، صاحب التفسير المسمى مفاتح الغيب، وله: أساس التقديس، وأقسام اللذات، وكان مع غزارة علمه في فن الكلام يقول: «من لزم مذهب العجائز كان هو الفائز». توفي سنة ست وستمائة. يُنظر: الذهبي، سير أعلام النبلاء (٢١/٥٠٠)، والسبكي، طبقات الشافعية الكبرى (٨/٨١).

(٢) الرازي، فخر الدين محمد بن عمر التميمي الشافعي، مفاتيح الغيب (تفسير الرازي)، دار الكتب العلمية - بيروت، الطبعة: الأولى ١٤٢١هـ (٣/ ٢٧).

(٣) القرطبي، الجامع لأحكام القرآن (٤/ ٤٧).

(٤) الامدي، الإحكام في أصول الأحكام (١/ ٣٠٨).

(٥) سورة نوح، الآيات: (١-١٢).

منهج يُستفاد منه للاتعاظ والعبرة والأسلوب، قال تعالى: ﴿وَلَقَدْ ءَاتَيْنَآ إِبْرَٰهِيمَ رُشْدَهُۥ مِن قَبْلُ وَكُنَّا بِهِۦ عَٰلِمِينَ ۝٥١ إِذْ قَالَ لِأَبِيهِ وَقَوْمِهِۦ مَا هَٰذِهِ ٱلتَّمَاثِيلُ ٱلَّتِىٓ أَنتُمْ لَهَا عَٰكِفُونَ ۝٥٢ قَالُوا۟ وَجَدْنَآ ءَابَآءَنَا لَهَا عَٰبِدِينَ ۝٥٣ قَالَ لَقَدْ كُنتُمْ أَنتُمْ وَءَابَآؤُكُمْ فِى ضَلَٰلٍ مُّبِينٍ ۝٥٤ قَالُوٓا۟ أَجِئْتَنَا بِٱلْحَقِّ أَمْ أَنتَ مِنَ ٱللَّٰعِبِينَ ۝٥٥ قَالَ بَل رَّبُّكُمْ رَبُّ ٱلسَّمَٰوَٰتِ وَٱلْأَرْضِ ٱلَّذِى فَطَرَهُنَّ وَأَنَا۠ عَلَىٰ ذَٰلِكُم مِّنَ ٱلشَّٰهِدِينَ ۝٥٦ وَتَٱللَّهِ لَأَكِيدَنَّ أَصْنَٰمَكُم بَعْدَ أَن تُوَلُّوا۟ مُدْبِرِينَ ۝٥٧ فَجَعَلَهُمْ جُذَٰذًا إِلَّا كَبِيرًا لَّهُمْ لَعَلَّهُمْ إِلَيْهِ يَرْجِعُونَ﴾(١).

وقام رسول الله لوط -عليه السلام- بالأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، قال تعالى: ﴿وَلُوطًا إِذْ قَالَ لِقَوْمِهِۦٓ أَتَأْتُونَ ٱلْفَٰحِشَةَ مَا سَبَقَكُم بِهَا مِنْ أَحَدٍ مِّنَ ٱلْعَٰلَمِينَ ۝٨٠ إِنَّكُمْ لَتَأْتُونَ ٱلرِّجَالَ شَهْوَةً مِّن دُونِ ٱلنِّسَآءِ ۚ بَلْ أَنتُمْ قَوْمٌ مُّسْرِفُونَ﴾(٢).

وقام رسول الله شعيب -عليه السلام- بالأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، قال تعالى: ﴿وَإِلَىٰ مَدْيَنَ أَخَاهُمْ شُعَيْبًا ۗ قَالَ يَٰقَوْمِ ٱعْبُدُوا۟ ٱللَّهَ مَا لَكُم مِّنْ إِلَٰهٍ غَيْرُهُۥ ۖ قَدْ جَآءَتْكُم بَيِّنَةٌ مِّن رَّبِّكُمْ ۖ فَأَوْفُوا۟ ٱلْكَيْلَ وَٱلْمِيزَانَ وَلَا تَبْخَسُوا۟ ٱلنَّاسَ أَشْيَآءَهُمْ وَلَا تُفْسِدُوا۟ فِى ٱلْأَرْضِ بَعْدَ إِصْلَٰحِهَا ۚ ذَٰلِكُمْ خَيْرٌ لَّكُمْ إِن كُنتُم مُّؤْمِنِينَ ۝٨٥ وَلَا تَقْعُدُوا۟ بِكُلِّ صِرَٰطٍ تُوعِدُونَ وَتَصُدُّونَ عَن سَبِيلِ ٱللَّهِ مَنْ ءَامَنَ بِهِۦ وَتَبْغُونَهَا عِوَجًا ۚ وَٱذْكُرُوٓا۟ إِذْ كُنتُمْ قَلِيلًا فَكَثَّرَكُمْ ۖ وَٱنظُرُوا۟ كَيْفَ كَانَ عَٰقِبَةُ ٱلْمُفْسِدِينَ﴾(٣).

الخلاصة:

١- جميع الأمم السابقة جاءتهم رسلهم برسالة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، أمرت بالمعروف كالإيمان بالله، ونهت عن المنكر كنهيهم عن الإلحاد وتكذيب أنبيائهم.

٢- من أعمال من ذكرنا من رسل الله في الأمم السابقة نعلم أن الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر يدخل فيه الأمر بكل ما أوجبت الشريعة عمله أو حببت للناس فعله،

---

(١) سورة الأنبياء، الآيات: (٥١-٥٨).

(٢) سورة الأعراف، الآيتان: (٨٠، ٨١).

(٣) سورة الأعراف، الآيتان: (٨٥، ٨٦).

والنهي عن كل ما خالف الشريعة من أفعال وعقائد.

٣- إن الخير الذي أمر الله الأمة الإسلامية العمل به وألزمها بالدعوة إليه بقوله: ﴿وَلْتَكُن مِّنكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى ٱلْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِٱلْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ ٱلْمُنكَرِ ۚ وَأُوْلَٰٓئِكَ هُمُ ٱلْمُفْلِحُونَ﴾(١)، ووصف به أنبياءه بقوله: ﴿فَٱسْتَجَبْنَا لَهُۥ وَوَهَبْنَا لَهُۥ يَحْيَىٰ وَأَصْلَحْنَا لَهُۥ زَوْجَهُۥٓ ۚ إِنَّهُمْ كَانُوا۟ يُسَٰرِعُونَ فِى ٱلْخَيْرَٰتِ وَيَدْعُونَنَا رَغَبًا وَرَهَبًا ۖ وَكَانُوا۟ لَنَا خَٰشِعِينَ﴾(٢)، وهو المعروف وكل اعتقاد أو عمل أو قول أنكره الشارع الحكيم ونهى عنه فهو المنكر.

٤- إن الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر ضرورة من ضرورات الحياة البشرية، فلا يستقيم حال البشر إلا بالأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

قال شيخ الإسلام ابن تيمية -رحمه الله-: «كل بشر على وجه الأرض فلابد له من أمر ونهي، ولا بد أن يأمر وينهى، حتى لو أنه وحده لكان يأمر نفسه وينهاها: إما بمعروف، وإما بمنكر، كما قال الله تعالى: ﴿وَمَآ أُبَرِّئُ نَفْسِىٓ ۚ إِنَّ ٱلنَّفْسَ لَأَمَّارَةٌۢ بِٱلسُّوٓءِ إِلَّا مَا رَحِمَ رَبِّىٓ ۚ﴾(٣)، فالأمر هو طلب الفعل وإرادته، والنهي طلب الترك وإرادته، ولابد لكل حي من إرادة وطلب في نفسه يقتضي بها فعل نفسه ويقتضي بها فعل غيره إذا أمكن ذلك، فإن الإنسان حي يتحرك بإرادته، وبنو آدم لا يعيشون إلا باجتماع بعضهم مع بعض، وإذا اجتمع اثنان فصاعدًا فلا بد أن يكون بينهما ائتمار بأمر وتَنَاهٍ عن أمر»(٤).

---

(١) سورة آل عمران، الآية: (١٠٤).
(٢) سورة الأنبياء، الآية: (٩٠).
(٣) سورة يوسف، الآية: (٥٣).
(٤) ابن تيمية، الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر (ص٥١، ٥٢).

**المطلب الثاني: الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في عهد المصطفى ﷺ والخلفاء الراشدين رضي الله عنهم:**

وفيه فرعان:

**الفرع الأول: الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في عهد نبينا محمد ﷺ:**

الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر هو الذي أنزل الله به كتبه وأرسل به رسله، والرسول ﷺ هو الذي أمر الله على لسانه بكل معروف ونهى عن كل منكر، وأحل كل طيب وحرم كل خبيث، وهو ﷺ الذي تمم الله به مكارم الأخلاق وأكمل به الدين وأتم به النعمة، وجعل الإسلام دينًا للبشرية كلها، واعتبر أمته ﷺ خير الأمم، قال تعالى:

﴿وَلْتَكُن مِّنكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى ٱلْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِٱلْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ ٱلْمُنكَرِ ۚ وَأُوْلَٰٓئِكَ هُمُ ٱلْمُفْلِحُونَ﴾[1].

وعندما بعث نبينا ﷺ برسالة الإسلام للناس كافة، قام بواجب الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بنفسه، وكلف بعض أصحابه للقيام به، وقد وصف الله -جل وعلا- نبيه محمد ﷺ بأنه يقوم بالأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، في قوله -جل وعلا-:

﴿ٱلَّذِينَ يَتَّبِعُونَ ٱلرَّسُولَ ٱلنَّبِىَّ ٱلْأُمِّىَّ ٱلَّذِى يَجِدُونَهُۥ مَكْتُوبًا عِندَهُمْ فِى ٱلتَّوْرَىٰةِ وَٱلْإِنجِيلِ يَأْمُرُهُم بِٱلْمَعْرُوفِ وَيَنْهَىٰهُمْ عَنِ ٱلْمُنكَرِ وَيُحِلُّ لَهُمُ ٱلطَّيِّبَٰتِ وَيُحَرِّمُ عَلَيْهِمُ ٱلْخَبَٰٓئِثَ وَيَضَعُ عَنْهُمْ إِصْرَهُمْ وَٱلْأَغْلَٰلَ ٱلَّتِى كَانَتْ عَلَيْهِمْ ۚ فَٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ بِهِۦ وَعَزَّرُوهُ وَنَصَرُوهُ وَٱتَّبَعُوا۟ ٱلنُّورَ ٱلَّذِىٓ أُنزِلَ مَعَهُۥٓ ۙ أُو۟لَٰٓئِكَ هُمُ ٱلْمُفْلِحُونَ﴾[2].

وكان ﷺ كما وصفه ربه تعالى آمرًا بالمعروف إذا رآه متروكًا، ناهيًا عن المنكر إذا وجده مفعولًا، ولم يقتصر احتسابه على جانب من جوانب الحياة، بل شمل جميع شؤون الحياة كلها[3].

---

(١) سورة آل عمران، الآية: (١٠٤).

(٢) سورة الأعراف، الآية: (١٥٧).

(٣) يُنظر: فضل إلهي، الحسبة في العصر النبوي وعصر الخلفاء الراشدين رضى الله عنهم (ص١٣).

وتولى الرسول ﷺ بعد هجرته إلى المدينة المنورة قيادة الدولة الإسلامية الناشئة، وعمل على حل المشاكل التي تواجه المسلمين في حياتهم العامة وبخاصة المهاجرون من مكة، ومن أجل إيجاد الشروط الملائمة لاستقلال المسلمين في عملهم، وتجنب الصدام مع يهود المدينة[(١)].

ولقد كان الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر والتواصي بهما والصبر عليهما السر فيما تحقق للمسلمين من خير وبر وحياة نظيفة ودنيا صالحة واسعة على مدى تاريخهم الطويل[(٢)]، قال تعالى: **﴿وَٱلْمُؤْمِنُونَ وَٱلْمُؤْمِنَٰتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَآءُ بَعْضٍ ۚ يَأْمُرُونَ بِٱلْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ ٱلْمُنكَرِ وَيُقِيمُونَ ٱلصَّلَوٰةَ وَيُؤْتُونَ ٱلزَّكَوٰةَ وَيُطِيعُونَ ٱللَّهَ وَرَسُولَهُۥٓ ۚ أُو۟لَٰٓئِكَ سَيَرْحَمُهُمُ ٱللَّهُ ۗ إِنَّ ٱللَّهَ عَزِيزٌ حَكِيمٌ﴾**[(٣)].

**نماذج لاحتساب النبي ﷺ:**

١ – عن أبي هريرة ﷺ: أَنَّ رَسُولَ الله ﷺ مَرَّ على صُبْرَةِ طَعَام، فَأَدْخَلَ يَدَهُ فيها، فَنَالَتْ أَصَابِعُهُ بَلَلًا، فقال: «**مَا هَذَا يَا صَاحِبَ الطَّعَامِ؟**»، قال: أَصَابَتْهُ السَّمَاءُ يا رَسُولَ الله، قال: «**أَفَلا جَعَلْتَهُ فَوْقَ الطَّعَامِ كَيْ يَرَاهُ النَّاسُ، مَنْ غَشَّ فَلَيْسَ مِنِّي**»[(٤)]. وفي لفظ: «**وَمَنْ غَشَّنَا فَلَيْسَ مِنَّا**»[(٥)].

وقد أورد البخاري حديثا بالمعنى ذاته يقول: «**لاَ يَحِلُّ لامْرِئٍ يَبِيعُ سِلْعَةً يَعْلَمُ أَنَّ بِهَا دَاءً إِلا أَخْبَرَهُ**»[(٦)].

---

(١) يُنظر: ابن منيع، محمد بن سعد، الطبقات الكبرى، دار صادر - بيروت ١٩٥٧م (١٢٥/٣-١٢٦).
(٢) عبد العزيز عبد الستار، الأمر والنهي عن المنكر، بيروت، المكتب الإسلامي ١٤٠٠ هـ (ص ٨).
(٣) سورة التوبة، الآية: (٧١).
(٤) أخرجه مسلم، كتاب الإيمان، باب: قَوْلِ النبي ﷺ: من غَشَّنَا فَلَيْسَ مِنَّا (٩٩/١) رقم (١٠٢).
(٥) أخرجه مسلم، كتاب الإيمان، باب: قَوْلِ النبي ﷺ: من غَشَّنَا فَلَيْسَ مِنَّا (٩٩/١) رقم (١٠١).
(٦) أورده البخاري معلقًا جازمًا به عن عقبة بن عامر ﷺ، كتاب: البيوع، باب: إِذَا بَيَّنَ البَيِّعَانِ، (٥٨/٣) قبل حديث رقم (٢٠٧٩). ووصله أحمد (٩٤١/٣) رقم (١٦٠٥٦)، وابن ماجه، كتاب التجارات، باب: من باع عيبًا فليبينه (٧٥٥/٢) رقم (٢٢٤٦)، والطبراني في الكبير (٣١٧/١٧) رقم (٨٧٧)، والحاكم في المستدرك، كتاب البيوع (١٠/٢) رقم (٢١٥٢).

٢- عن أبي حميد الساعدي ﷺ: اسْتَعْمَلَ رَسُولُ الله ﷺ رَجُلًا عَلَى صَدَقَاتِ بَنِي سُلَيْمٍ -يُدْعَى ابْنَ اللُّتْبِيَّةِ- فَلَمَّا جَاءَ حَاسَبَهُ، قَالَ: هَذَا مَا لَكُمْ وَهَذَا هَدِيَّةٌ، فَقَالَ رَسُولُ الله ﷺ: «فَهَلا جَلَسْتَ فِي بَيْتِ أَبِيكَ وَأُمِّكَ، حَتَّى تَأْتِيَكَ هَدِيَّتُكَ إِنْ كُنْتَ صَادِقًا»، ثُمَّ خَطَبَنَا، فَحَمِدَ اللهَ وَأَثْنَى عَلَيْهِ، ثُمَّ قَالَ: «أَمَّا بَعْدُ، فَإِنِّي أَسْتَعْمِلُ الرَّجُلَ مِنْكُمْ عَلَى العَمَلِ مِمَّا وَلَّانِي اللهُ، فَيَأْتِي فَيَقُولُ: هَذَا مَالُكُمْ وَهَذَا هَدِيَّةٌ أُهْدِيَتْ لِي، أَفَلَا جَلَسَ فِي بَيْتِ أَبِيهِ وَأُمِّهِ حَتَّى تَأْتِيَهُ هَدِيَّتُهُ، وَالله لَا يَأْخُذُ أَحَدٌ مِنْكُمْ شَيْئًا بِغَيْرِ حَقِّهِ إِلَّا لَقِيَ اللهَ يَحْمِلُهُ يَوْمَ القِيَامَةِ، فَلَأَعْرِفَنَّ أَحَدًا مِنْكُمْ لَقِيَ اللهَ يَحْمِلُ بَعِيرًا لَهُ رُغَاءٌ، أَوْ بَقَرَةً لَهَا خُوَارٌ، أَوْ شَاةً تَيْعَرُ»، ثُمَّ رَفَعَ يَدَهُ حَتَّى رُئِيَ بَيَاضُ إِبْطِهِ، يَقُولُ: «اللَّهُمَّ هَلْ بَلَّغْتُ»(١).

وفي رواية أخرى: «مَا بَالُ العَامِلِ نَبْعَثُهُ فَيَأْتِي يَقُولُ: هَذَا لَكَ وَهَذَا لِي، فَهَلَّا جَلَسَ فِي بَيْتِ أَبِيهِ وَأُمِّهِ، فَيَنْظُرُ أَيُهْدَى لَهُ أَمْ لا، وَالَّذِي نَفْسِي بِيَدِهِ، لا يَأْتِي بِشَيْءٍ إِلا جَاءَ بِهِ يَوْمَ القِيَامَةِ يَحْمِلُهُ عَلَى رَقَبَتِهِ، إِنْ كَانَ بَعِيرًا لَهُ رُغَاءٌ، أَوْ بَقَرَةً لَهَا خُوَارٌ، أَوْ شَاةً تَيْعَرُ»، ثُمَّ رَفَعَ يَدَيْهِ حَتَّى رَأَيْنَا عُفْرَتَيْ إِبْطَيْهِ، ثم قال: «أَلا هَلْ بَلَّغْتُ»(٢).

٣- عن جابر بن عبدالله -رضي الله عنهما-: أَقْبَلَ رَجُلٌ بِنَاضِحَيْنِ وقد جَنَحَ اللَّيْلُ، فَوَافَقَ مُعَاذًا يُصَلِّي، فَتَرَكَ نَاضِحَهُ وَأَقْبَلَ إلى مُعَاذٍ، فَقَرَأَ بِسُورَةِ الْبَقَرَةِ أو النِّسَاءِ، فَانْطَلَقَ الرَّجُلُ، وَبَلَغَهُ أَنَّ مُعَاذًا نَالَ منه، فَأَتَى النبي ﷺ فَشَكَا إليه مُعَاذًا، فقال النبي ﷺ: «يا مُعَاذُ أَفَتَّانٌ أنت أو فاتن ثَلَاثَ مِرَارٍ فَلَوْلا صَلَّيْتَ بـ ﴿سَبِّحِ ٱسْمَ رَبِّكَ ٱلْأَعْلَى﴾(٣)، ﴿وَٱلشَّمْسِ وَضُحَىٰهَا﴾، ﴿وَٱلَّيْلِ إِذَا يَغْشَىٰ﴾، فإنه يُصَلِّي وَرَاءَكَ الْكَبِيرُ وَالضَّعِيفُ وَذُو الحَاجَةِ»(٤).

٤- عن ابن عمر ﷺ مرفوعًا: «مَنْ كَانَ حَالِفًا فَلا يَحْلِفْ إلا بِالله»، وَكَانَتْ قُرَيْشٌ

(١) أخرجه البخاري، كتاب الحيل، باب: احْتِيَالِ العَامِلِ لِيُهْدَى لَهُ (٢٨/٩) رقم (٦٩٧٩)، ومسلم، كتاب الإمارة، باب: تحريم هدايا العمال (١٤٦٣/٣) رقم (١٨٣٢).

(٢) أخرجه البخاري، كتاب الأحكام، باب: بَابُ هَدَايَا العُمَّالِ (٧٠/٩) رقم (٧١٧٤).

(٣) سورة التوبة، الآية: (٧١).

(٤) أخرجه البخاري، كتاب الأَذَانِ، باب: مَنْ شَكَا إِمَامَهُ إِذَا طَوَّلَ (١٤٢/١) رقم (٧٠٥).

تَحْلِفُ بِآبَائِهَا فقال: «لا تَحْلِفُوا بِآبَائِكُمْ»(١).

٥- عن أبي ذر ﷺ قال: قلت: يا رَسُولَ الله، مَاذَا يُنَجِّي الْعَبْدَ مِنَ النَّارِ؟ قال: «الإِيمَانُ بِالله»، قلت: يا نَبِيَّ الله، إِنَّ مع الإِيمَانِ عَمِلٌ؟ قال: «يُرْضَخُ مِمَّا رَزَقَهُ اللهُ»، قلت: يا رَسُولَ الله، أَرَأَيْتَ إن كان فَقِيرًا لا يَجِدُ ما يُرْضَخُ بِهِ؟ قال: «يَأْمُرُ بِالمَعْرُوفِ وَيَنْهَى عَنِ المُنْكَرِ»، قلت: يا رَسُولَ الله، أَرَأَيْتَ إن كان عَيِيًّا لا يَسْتَطِيعُ أَنْ يَأْمُرَ بِالمَعْرُوفِ وَلا يَنْهَى عَنِ المُنْكَرِ؟ قال: «يَصْنَعُ لأَخْرَقَ»، قلت: أَرَأَيْتَ إن كان أَخْرَقَ لا يَسْتَطِيعُ أَنْ يَصْنَعَ شيئا؟ قال: «يُعِينُ مَغْلُوبًا»، قلت: أَرَأَيْتَ إن كان ضَعِيفًا لا يَسْتَطِيعُ أَنْ يُعِينَ مَظْلُومًا؟، فقال: «ما تُرِيدُ أَنْ تَتْرُكَ فِي صَاحِبِكَ من خَيْرٍ؟ تُمْسِكُ الأَذَى عَنِ النَّاسِ»، فقلت: يا رَسُولَ الله، إذا فَعَلَ ذلك دخل الجَنَّةَ؟، قال: «مَا مِنْ مُسْلِمٍ يَفْعَلُ خَصْلَةً من هَؤُلاءِ إِلا أَخَذَتْ بِيَدِهِ حَتَّى تُدْخِلَهُ الجَنَّةَ»(٢).

فحث النبي ﷺ الناس على المعروف ورغبهم فيه، حيث أنزل أعمال الخير منزلة الصدقات في الأجر، ولاسيما في حق من لا يقدر عليها.

٦- عن عبدالله بن مسعود ﷺ قال: «دَخَلَ النَّبِيُّ ﷺ مَكَّةَ، وَحَوْلَ الكَعْبَةِ ثَلاَثُ مِائَةٍ وَسِتُّونَ نُصُبًا، فَجَعَلَ يَطْعُنُهَا بِعُودٍ فِي يَدِهِ، وَجَعَلَ يَقُولُ: ﴿وَقُلْ جَآءَ ٱلْحَقُّ وَزَهَقَ ٱلْبَٰطِلُۚ إِنَّ ٱلْبَٰطِلَ كَانَ زَهُوقًا﴾(٣)»(٤).

٧- عن عائشة - رضي الله عنها-: «أَنَّهَا كَانَتِ اتَّخَذَتْ عَلَى سَهْوَةٍ(٥) لَهَا سِتْرًا فِيهِ

(١) أخرجه البخاري، كتاب المناقب، باب: أيام الجاهلية (٤٢/٥) رقم (٣٨٣٦)، ومسلم كتاب الإيمان، باب: النهي عن الحلف بغير الله (١٢٦٧/٣) رقم (١٦٤٦).

(٢) أخرجه الطبراني في الكبير (١٥٦/٢) رقم (١٦٥٠)، قال الهيثمي في مجمع الزوائد (١٣٥/٣): «رجاله ثقات».

(٣) سورة الإسراء، الآية: (٨١).

(٤) أخرجه البخاري، كتاب المظالم والغصب، باب: هَلْ تُكْسَرُ الدِّنَانُ الَّتِي فِيهَا الخَمْرُ (١٢٦/٣) رقم (٢٤٧٨)، ومسلم، كتاب الجهاد والسير، باب: إزالة الأصنام من حول الكعبة (١٤٠٨/٣) رقم (١٧٨١).

(٥) قال ابن الأثير في النهاية (٤٣٠/٢): «السَّهْوَةُ: بيتٌ صغيرٌ منحدرٌ فِي الْأَرْضِ قَلِيلًا، شَبِيهٌ بالمُخْدَع والخِزَانة. وَقِيلَ: هُوَ كالصُّفَّة تَكُونُ بَيْنَ يَدَيِ الْبَيْتِ. وقيل: شبيه بالرَّفِّ أو الطاقِ يُوْضع فِيهِ الشيءُ».

تَمَاثِيلُ، فَهَتَكَهُ النَّبِيُّ ﷺ»[1]. أي: شقة وأتلفه.

٨- عن سعيد بن أبي بردة عن أبيه عن جده -رضي الله عنهم- عن النبي ﷺ قال: «**عَلَى كُلِّ مُسْلِمٍ صَدَقَةٌ**»، قَالُوا: فَإِنْ لَمْ يَجِدْ؟ قَالَ: «**فَيَعْمَلُ بِيَدَيْهِ فَيَنْفَعُ نَفْسَهُ وَيَتَصَدَّقُ**»، قَالُوا: فَإِنْ لَمْ يَسْتَطِعْ أَوْ لَمْ يَفْعَلْ؟ قَالَ: «**فَيُعِينُ ذَا الحَاجَةِ المَلْهُوفَ**»، قَالُوا: فَإِنْ لَمْ يَفْعَلْ؟ قَالَ: «**فَيَأْمُرُ بِالخَيْرِ**» -أَوْ قَالَ: «**بِالمَعْرُوفِ**»- قَالَ: فَإِنْ لَمْ يَفْعَلْ؟ قَالَ: «**فَيُمْسِكُ عَنِ الشَّرِّ فَإِنَّهُ لَهُ صَدَقَةٌ**»[2].

قال ابن حجر: «وليس ما تضمنه الخبر من قوله: «**فَإِنْ لَمْ يَجِدْ**»، ترتيبًا وإنما هو للإيضاح لما يفعله من عجز عن خصلة من الخصال المذكورة، فإنه يمكنه خصلة أخرى، فمن أمكنه أن يعمل بيده فيتصدق، وأن يغيث الملهوف وأن يأمر بالمعروف وينهى عن المنكر ويمسك عن الشر فليفعل الجميع»[3].

٩- عن ابن عباس -رضي الله عنهما- أَنَّ رَسُولَ الله ﷺ رَأَى خَاتَمًا من ذَهَبٍ في يَدِ رَجُلٍ فَنَزَعَهُ فَطَرَحَهُ، وقال: «**يَعْمِدُ أحدكم إلى جَمْرَةٍ من نَارٍ فَيَجْعَلُهَا في يَدِهِ**»، فَقِيلَ لِلرَّجُلِ بَعْدَ ما ذَهَبَ رسول الله ﷺ: خُذْ خَاتِمَكَ انْتَفِعْ بِهِ، قال: لا والله لا آخُذُهُ أَبَدًا وقد طَرَحَهُ رسول الله ﷺ[4].

١٠- وعن أبي سعيد الخدري ؓ عن النبي ﷺ: «**إِيَّاكُمْ وَالجُلُوسَ عَلَى الطُّرُقَاتِ**»، فَقَالُوا: مَا لَنَا بُدٌّ إِنَّمَا هِيَ مَجَالِسُنَا نَتَحَدَّثُ فِيهَا، قَالَ: «**فَإِذَا أَبَيْتُمْ إِلَّا المَجَالِسَ فَأَعْطُوا الطَّرِيقَ حَقَّهَا**»، قَالُوا: وَمَا حَقُّ الطَّرِيقِ؟ قَالَ: «**غَضُّ الْبَصَرِ، وَكَفُّ الْأَذَى، وَرَدُّ السَّلَامِ، وَأَمْرٌ بِالمَعْرُوفِ، وَنَهْيٌ عَنْ الْمُنْكَرِ**»[5].

---

(١) أخرجه البخاري، كتاب المظالم والغصب، باب: هَلْ تُكْسَرُ الدِّنَانُ الَّتِي فِيهَا الخَمْرُ (١٢٦/٣) رقم (٢٤٧٩).

(٢) أخرجه البخاري، كتاب الأدب، باب: كل معروف صدقة (١١/٨) رقن (٦٠٢٢)، ومسلم، كتاب الزكاة، باب: بيان أن اسم الصدقة يقع على كل نوع من المعروف (٦٩٩/٢) رقم (١٠٠٨).

(٣) ابن حجر، فتح الباري (٣٠٨/٣).

(٤) أخرجه مسلم، كتاب: اللباس والزينة، باب: تَحْرِيمِ خَاتَمِ الذَّهَبِ على الرِّجَالِ (١٦٥٥/٣) رقم (٢٠٩٠).

(٥) أخرجه البخاري، كتاب المظالم، باب: أَفْنِيَةِ الدُّورِ وَالجُلُوسِ فِيهَا وَالجُلُوسِ عَلَى الصُّعُدَاتِ (١٢٢/٣) رقم (٢٤٦٥).

فقد كره النبي ﷺ للناس جلوسهم في الطرقات؛ لئلا يؤذوا أنفسهم أو يؤذوا الناس، وأشار بغض البصر إلى السلامة من التعرض للفتنة بمن يمر من النساء وغيرهن، وبكف الأذى إلى السلامة من الاحتقار والغيبة ونحوها، وبِرَدِّ السلام إلى إكرام المار، وبالأمر بالمعروف والنهي عن المنكر إلى استعمال جميع ما يشرع وترك جميع مالا يشرع، وقد كان النبي ﷺ يتولى جميع أعمال الدولة بنفسه إن كان موجودًا فيها، ويشرف على عماله أيضًا في المدينة، أما خارجها فكان يرسل عمالًا له، فقد ولى عتاب بن أسيد على مكة، وعثمان بن أبي العاص الثقفي على الطائف، وخالد بن سعيد بن العاص على قرى عربية، وبعث عليًّا ومعاذًا وأبا موسى الأشعري إلى اليمن، كما استعمل عمر بن الخطاب على سوق المدينة[1].

١١- وفي تحريم الربا قال تعالى: ﴿وَأَحَلَّ ٱللَّهُ ٱلْبَيْعَ وَحَرَّمَ ٱلرِّبَوٰاْ﴾[2]، وقال -جل وعلا-: ﴿يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ لَا تَأْكُلُواْ ٱلرِّبَوٰٓاْ أَضْعَٰفًا مُّضَٰعَفَةً وَٱتَّقُواْ ٱللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ﴾[3].

ونُقل عن الرسول ﷺ كثير من الأحاديث التي تحرم الربا في مجالات التعامل كافة، نحو قوله في خطبة حجة الوداع: «**رِبَا الجَاهِلِيَّةِ مَوْضُوعٌ، وَأَوَّلُ رِبًا أَضَعُ رِبَانَا رِبَا عَبَّاسِ بن عبد المُطَّلِبِ فإنه مَوْضُوعٌ كُلُّهُ**»[4].

ونحو قوله ﷺ في تحريم بعض أنواع البيوع التي تنطوي على الربا، كما في حديث أبي سَعِيدٍ الْخُدْرِيِّ ﷺ قال: قال رسول الله ﷺ: «**الذَّهَبُ بِالذَّهَبِ، وَالْفِضَّةُ بِالْفِضَّةِ، وَالْبُرُّ بِالْبُرِّ، وَالشَّعِيرُ بِالشَّعِيرِ، وَالتَّمْرُ بِالتَّمْرِ، وَالْمِلْحُ بِالْمِلْحِ، مِثْلًا بِمِثْلٍ يَدًا بِيَدٍ، فَمَنْ زَادَ أو**

(١) الطبري، تاريخ الأمم والملوك (٣ / ١٤٧).
(٢) سورة البقرة، الآية: ٢٧٥.
(٣) سورة آل عمران، الآية: ١٣٠.
(٤) أخرجه مسلم، كتاب الحج، باب: حجة النبي ﷺ (٢/٨٨٩) رقم (١٢١٨) من حديث جابر ﷺ.

اسْتَزَادَ فَقَدْ أَرْبَى الآخِذُ وَالْمُعْطِي فيه سَوَاءٌ»[1]، وفي حديث آخر قال: «الذَّهَبُ بِالذَّهَبِ، وَالْفِضَّةُ بِالْفِضَّةِ، وَالْبُرُّ بِالْبُرِّ، وَالشَّعِيرُ بِالشَّعِيرِ، وَالتَّمْرُ بِالتَّمْرِ، وَالْمِلْحُ بِالْمِلْحِ، مِثْلًا بِمِثْلٍ سَوَاءً بِسَوَاءٍ يَدًا بِيَدٍ، فإذا اخْتَلَفَتْ هذه الأَصْنَافُ فَبِيعُوا كَيْفَ شِئْتُمْ إذا كان يَدًا بِيَدٍ»[2].

١٢- وفي البيوع قال ﷺ: «مَنْ احْتَكَرَ فَهُوَ خَاطِئٌ»[3].

قال النووي -رحمه الله-: «وهذا الحديث صريح في تحريم الاحتكار، قال أصحابنا: الاحتكار المحرم هو الاحتكار في الأقوات خاصة، وهو أن يشتري الطعام في وقت الغلاء للتجارة ولا يبيعه في الحال بل يدخره ليغلو ثمنه»[4].

### الفرع الثاني: الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في عهد الخلفاء الراشدين رضي الله عنهم:

يعد عهد الخلفاء الراشدين -رضي الله عنهم- في التاريخ الإسلامي امتدادًا لعهد الرسول ﷺ؛ لأن الذين تولوا قيادة الدولة والمجتمع فيه هم صحابة الرسول ﷺ وخلفاؤه الراشدون رضي الله عنهم، ومن ثم فقد أعلنوا التزامهم الكامل بالمبادئ والمثل التي جاء بها الإسلام، وعمل الرسول ﷺ على تجسيدها في أعماله وأقواله في شتى المجالات، ومع ذلك فإن هنالك نقطة اختلاف بين العهدين، إذ تميز عهد الرسول ﷺ بأنه عهد النبوة، وهذا يعني أن الرسول ﷺ لم يتول القيادة والحكم استنادًا إلى خبرته الإنسانية البحتة، وإنما تولاها بصفته المصطفى الذي اصطفته العناية الإلهية ليكون رسول الله إلى الناس كافة، كما أن مصدر التشريع في عهده لم يكن علمه الإنساني وخبرته

---

(١) أخرجه مسلم، كتاب المساقاة، باب: الصَّرْفِ وَبَيْعِ الذَّهَبِ بِالْوَرِقِ نَقْدًا (١٢١١/٣) رقم (١٥٨٤) من حديث أبي سعيد الخدري ﷺ.

(٢) أخرجه مسلم، كتاب المساقاة، باب: الصَّرْفِ وَبَيْعِ الذَّهَبِ بِالْوَرِقِ نَقْدًا (١٢١١/٣) رقم (١٥٨٧) من حديث عبادة بن الصامت ﷺ.

(٣) أخرجه مسلم، كتاب المساقاة، باب: تَحْرِيمِ الاحْتِكَارِ في الأَقْوَاتِ (١٢٢٧/٣) رقم (١٦٠٥) من حديث معمر ﷺ.

(٤) النووي، المنهاج شرح صحيح مسلم بن الحجاج (٤٣/١١).

الحيوية، بل كان مصدره الوحي الإلهي[1] قال تعالى ﴿وَمَا يَنطِقُ عَنِ ٱلْهَوَىٰٓ ۝ إِنْ هُوَ إِلَّا وَحْىٌ يُوحَىٰ﴾[2].

أما عهد الخلفاء الراشدين -رضي الله عنهم- فإنه العهد الذي حكم فيه الخلفاء الذين صحبوا الرسول ﷺ في عهده، وتعلموا على يديه، وجاهدوا إلى جانبه، وحصلوا على رضاه ومحبته، فكانوا في أمور التشريع أتباعًا مخلصين للرسول ﷺ، يلتزمون بأحكام القرآن والسنة، ويعملون على تطبيقها بوصفهم مسلمين مؤمنين، غير أن ذلك لا يعني إلغاء عنصر الاجتهاد في فهم كتاب الله تعالى وسنة رسوله ﷺ، وذلك لأن البشر يتفاوتون في قدرتهم على الفهم والتفسير، كما أن ظروف الزمان والمكان المتغيرة تفرض عليهم الاجتهاد للوصول إلى الأحكام التي تتلاءم مع هذه المتغيرات؛ لذا فقد قرر الفقهاء أنه لا ينكر تغير الأحكام بتغير الزمان والمكان[3].

### أولًا: الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في عهد أبي بكر الصديق ﷺ:

عبر الخليفة الأول أبو بكر الصديق ﷺ عن منهجه في الخطبة التي ألقاها في المسجد بعد مبايعته بالخلافة بقوله: «أيها الناس، فإني قد وليت عليكم ولست بخيركم، فإن أحسنت فأعينوني، وإن أسأت فقوموني، الصدق أمانة، والكذب الخيانة، والضعيف فيكم قوي عندي حتى أريح عليه حقه إن شاء الله، والقوي فيكم ضعيف عندي حتى آخذ الحق منه إن شاء الله، لايدع قوم الجهاد في سبيل الله إلا ضربهم الله بالذل، ولا تشيع الفاحشة في قوم قط إلا عمهم الله بالبلاء، أطيعوني ما أطعت الله ورسوله، فإذا عصيت الله ورسوله فلا طاعة لي عليكم»[4].

---

(١) الملاح، هاشم يحيى، الحسبة في الحضارة الإسلامية (ص٢٨).

(٢) سورة النجم، الآيتان: (٣، ٤).

(٣) حنفي، اسماعيل محمد، فئات المُجتمع ودورها في الحسبة، مجلة دراسات دعوية، العدد (١٢)، يوليو ٢٠٠٦م، (ص٢١).

(٤) أخرجه عبدالرزاق في مصنفه (١١/٣٣٦)، وأبو عبيد في الأموال (ص١٢)، وابن جرير الطبري في تاريخه =

وقد ارتد بعد وفاة النبي ﷺ بعض العرب، وامتنعوا عن دفع ما كانوا يؤدونه من زكاة أموالهم إلى رسول الله ﷺ، ولما تولى أبو بكر الصديق ﷺ الخلافة بعد وفاة رسول الله ﷺ، كان أول عمل قام به مواجهة هؤلاء المرتدين، وقال مقولته المشهورة: «والله لأقاتلن من فرّق بين الصلاة والزكاة، فإن الزكاة حق المال، والله لو منعوني عقالاً كانوا يؤدونها إلى رسول الله ﷺ لقاتلتهم على منعها»(١). وقاومهم ﷺ وقاتلهم حتى أخضعهم للحق الذي هو عليه، وكان ﷺ يراقب عماله وغيرهم، فلا يقر أحدًا منهم على ترك واجب أو فعل منهي عنه(٢).

وقد احتسب ﷺ بنفسه في أعظم منكر من المنكرات بعد وفاة الرسول ﷺ مباشرة، وهو فتنة الارتداد المطلق، أو الامتناع عن دفع الزكاة، أو بادّعاء النبوة، حيث عزم على إزالة هذا المنكر بنفسه، وأشرك أصحابه كذلك، ولما طلب منه المسلمون البقاء بالمدينة والاكتفاء بإرسال من ينوب عنه قال: «لا والله لا أفعل، ولأواسينّكم بنفسي»(٣).

**ثانيًا: الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في عهد عمر بن الخطاب ﷺ:**

عبر عمر ﷺ عن التزامه بذلك في أول خطبة له بعد مبايعة الناس له بالخلافة بقوله: «فقد ابتليت بكم، وابتليتم بي، وخلفت فيكم بعد صاحبي، فمن كان بحضرتنا -أي في المدينة- باشرناه بأنفسنا، ومهما غاب عنا ولينا أهل القوة والأمانة، فمن يحسن نزده حسنًا، ومن يسيء نعاقبه، ويغفر الله لنا ولكم»(٤).

واهتم ﷺ بالأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، فقد كان ﷺ يحرص على العدل بين

---

=

(٢٣٧/٢).

(١) أخرجه البخاري، كتاب الاعتصام بالكتاب والسنة، باب: الاقتداء بسنن رسول الله ﷺ (٩٣/٩) رقم (٧٢٨٤)، ومسلم، كتاب الإيمان، باب: الأمر بقتال الناس حتى يقولوا: لا إله إلا الله (٥١/١) رقم (٢٠).

(٢) يُنظر: هاشم يحيى الملاح، الوسيط في السيرة النبوية والخلافة الراشدة (ص٣٣٧).

(٣) أخرجه ابن جرير الطبري تاريخه (٢٥٦/٢)، وابن عساكر في تاريخ مدينة دمشق (١٦٢/٢٥).

(٤) أخرجه ابن سعد في الطبقات الكبرى (٢٧٤/٣)، وابن عساكر في تاريخ مدينة دمشق (٢٦٣/٤٤).

الرعية، فكان الوالي في نظره فردًا من الأفراد يجرى حكم العدل عليه كما يجرى على غيره من سائر الناس، فكان حب العدل بين الناس لا يعدله شيء عنده، ومن أخلاقه ﷺ أنه إذا اشتكى العاملَ أصغر الرعية طلبه للمساءلة حيث يقف الشاكي والمشكو منه يسوي بينهما في الموقف حتى يظهر الحق(١)، وكان ﷺ إذا بعث عاملًا على ولاية يقول: «اللهم إني لم أبعثهم ليأخذوا أموالهم، ولا ليضربوا أبشارهم، من ظلمه أميره فلا إمرة عليه دوني»(٢). وخطب الناس يوم جمعة فقال: «اللهم أشهدك على أمراء الأمصار أني إنما بعثتهم ليعلموا الناس دينهم وسنة نبيهم، وأن يقسموا بينهم فيئهم، وأن يعدلوا، فإن أشكل عليهم شيء رفعوه لي»(٣).

وكان إذا استعمل العمال خرج معهم يشيعهم، فيقول: «إني لم استعملكم على أمة محمد ﷺ على أشعارهم ولا على أبشارهم، إنما استعملتكم عليهم لتقيموا بهم الصلاة، وتقضوا بينهم بالحق، وتقسموا بينهم بالعدل»(٤)، فكان ﷺ يحث عماله وغيرهم من عامة الناس على المعروف وينفرهم من المنكر، ويقوم هو ﷺ بتطبيق ذلك بفعله ليُقتدى به(٥).

كما نُقِل عنه ﷺ أنه أراق اللبن المشوب بالماء لغرض البيع عقوبة لصاحبه، وكان ينهى عن منكرات من الكذب والخيانة، وما يدخل في ذلك من تطفيف المكيال والميزان والغش في الصناعات والبياعات ونحو ذلك(٦).

وكان ﷺ يجوب الطرقات والأسواق بدرته يعزر كل من يراه مرتكبًا منكرًا، ومن يراه تاركًا معروفًا، وكان يتخذ على السوق أكثر من محتسب، فقد استعمل عبدالله بن

---

(١) الخضري، محمد. تاريخ الامم الاسلامية (١١/٢).

(٢) أخرجه ابن جرير الطبري في تاريخه (٥٦٦/٢).

(٣) أخرجه أحمد (١٥/١) رقم (٨٩)، وابن أبي شيبة في مصنفه (٤٣٧/٧) رقم (٣٧٠٦٢)، وابن حبان في صحيحه (٤٤٤/٥) رقم (٢٠٩١)، والبيهقي في الكبرى، كتاب قتال أهل البغي، باب: من جعل الأمر شورى بين المستصلحين له (١٥٠/٨) رقم (١٦٣٥٥).

(٤) أخرجه ابن جرير الطبري في تاريخ الطبري (٥٦٧/٢)، وابن عساكر في تاريخ مدينة دمشق (٢٧٧/٤٤).

(٥) يُنظر: الخضري، محمد. تاريخ الأمم الإسلامية (١٢/٢).

(٦) يُنظر: ابن تيمية، الحسبة في الاسلام (ص٢٨).

عتبة، وابن مسعود، والسائب بن يزيد، وسليمان بن أبي حثمة، والعلاء ابن الحضرمي على السوق[1].

وقد بدأ عمر بن الخطاب ﷺ بمحاسبة نفسه قبل أن يتوجه لمحاسبة غيره، وقد عبر عن ذلك بقوله: «لو مات جملٌ ضياعًا على شط الفرات لخشيت أن يسألني الله عنه»[2]. وقال: «أيما عامل لي ظلم أحدًا فبلغتني مظلمته فلم أغيرها فأنا ظلمته»[3].

وقد أوضح الخليفة عمر بن الخطاب ﷺ ما يحل له أن يأخذه من بيت مال المسلمين لقاء تفرغه لإدارة شؤون الدولة، فقال: «يحل لي حُلتان، حُلة في الشتاء وحُلة في القيظ، وما أحج عليه وأعتمر من الظهر، وقوتي وقوت أهلي كقوت رجل من قريش ليس بأغناهم ولا بأفقرهم، ثم أنا بعد رجل من المسلمين يصيبني ما أصابهم»[4].

وكان معه الدّرة، فإذا رأى رجلًا اشترى لحمًا في يومين متتابعين ضربه بالدرة، وقال: «ألا طويتَ بطنك يومين؟»[5].

وروي عن المسيّب بن دارم قال: «رأيتُ عمر بن الخطاب ﷺ يضرب رجلًا ويقول: حمّلتَ جملك ما لا يطيق»[6].

وعن عوف بن مالك ﷺ قال: «أتيتُ عمر ﷺ وفي يدي خاتمٌ من ذهب، فضرب يدي بعصًا كانت معه»[7].

---

(١) يُنظر: ابن تيمية، الحسبة في الاسلام (ص٢٩).

(٢) أخرجه ابن سعد في الطبقات الكبرى (٣٠٥/٣)، وأبو بكر الخلال في السنة (٣١٧/٢).

(٣) أخرجه ابن سعد في الطبقات الكبرى (٣٠٥/٣).

(٤) أخرجه ابن سعد في الطبقات الكبرى (٢٧٦/٣)، وابن شيبة في مصنفه (٤٥٩/٦)، وأبو عبيد في الأموال (ص٣٤١).

(٥) ذكره ابن الجوزي في مناقب أمير المؤمنين عمر بن الخطاب ﷺ (ص٧٩).

(٦) أخرجه الخلال في الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر (ص٤٥).

(٧) أخرجه ابن أبي شيبة في مصنفه (١٩٤/٥).

**ثالثًا: الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في عهد عثمان بن عفان ﷺ:**

بويع عثمان ﷺ بالخلافة سنة ثلاث وعشرين للهجرة، وكانت أول خطبة له عقب بيعته أن صعد المنبر فحمد الله وأثنى عليه، ثم قال: «إنكم في دار قلعة، وفي بقية أعمار، فبادروا آجالكم بخير ما تقدرون عليه، فقد أتيتم أصبحتم أو أمسيتم، ألا وإن الدنيا طويت على الغرور، فلا تغرنكم الحياة الدنيا ولا يغرنكم بالله الغرور، واعتبروا بمن مضى، ثم جدوا ولا تغفلوا، فإنه لا يغفل عنكم، أين أبناء الدنيا وإخوانها الذين أثروها وعمروها ومتعوا بها طويلًا؟ ارموا بالدنيا حيث رمى الله، واطلبوا الآخرة، فإن الله قد ضرب لها مثلًا وللذي هو خير[1]، فقال -عز وجل-: ﴿وَٱضْرِبْ لَهُم مَّثَلَ ٱلْحَيَوٰةِ ٱلدُّنْيَا كَمَآءٍ أَنزَلْنَٰهُ مِنَ ٱلسَّمَآءِ فَٱخْتَلَطَ بِهِۦ نَبَاتُ ٱلْأَرْضِ فَأَصْبَحَ هَشِيمًا تَذْرُوهُ ٱلرِّيَٰحُ ۗ وَكَانَ ٱللَّهُ عَلَىٰ كُلِّ شَىْءٍ مُّقْتَدِرًا ۝ ٱلْمَالُ وَٱلْبَنُونَ زِينَةُ ٱلْحَيَوٰةِ ٱلدُّنْيَا ۖ وَٱلْبَٰقِيَٰتُ ٱلصَّٰلِحَٰتُ خَيْرٌ عِندَ رَبِّكَ ثَوَابًا وَخَيْرٌ أَمَلًا﴾[2].

وأعلن التزامه بسياسة سلفه عمر -رضي الله عنهما- التزامًا صريحًا، وقد عبر عن هذا الالتزام برسالة وجهها إلى أمراء الأجناد بقوله: «أما بعد، فإنكم حماة المسلمين وذادتهم، وقد وضع لكم عمر ما لم يغب عنا، بل كان عن ملإٍ منَّا، ولا يبلغني عن أحد منكم تغيير ولا تبديل، فيغير الله ما بكم ويستبدل بكم غيركم، فانظروا كيف تكونون، فإني أنظر فيما ألزمني الله النظر فيه والقيام عليه»[3].

وكتب عثمان ﷺ إلى الأمراء والأمصار كتابًا عامًّا، فقال: «أما بعد، فإن الله أمر الأئمة أن يكونوا رعاة، ولم يتقدم إليهم أن يكونوا جباة، وإن صدر هذه الأمة خلقوا رعاة ولم يخلقوا جباة، ألا وإن أعدل السيرة أن تنظروا في أمور المسلمين وفيما عليهم، فتعطوهم مالهم، وتأخذوهم بما عليهم، ثم تعتنوا بالذمة فتعطوهم الذي لهم وتأخذوهم

---

(١) أخرجه ابن جرير الطبري في تاريخه (٥٩٠/٢).

(٢) سورة الكهف، الآيتان: (٤٥، ٤٦).

(٣) أخرجه ابن جرير الطبري في تاريخه (٥٩١/٢).

بالذي عليهم، ثم العدو الذي تنتابون، فاستفتحوا عليهم بالوفاء»[1].

وبالنظر لتوسع أعمال الدولة وانشغاله بمتابعة شؤونها وشجونها، فقد عهد بأمر مراقبة السوق ومحاسبة الخارجين عن النظام فيه إلى الحارث بن العاص، كما فعل عمر بن الخطاب من قبله حينما فوض أمر مراقبة أعمال السوق إلى السائب بن يزيد[2].

## رابعًا: الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في عهد علي بن أبي طالب ﷺ:

بعد مقتل عثمان ﷺ تولى الخلافة علي بن أبي طالب ﷺ، وكانت أول خطبة له بعد أن صعد المنبر وحمد الله وأثنى عليه، قال: «إن الله -عز وجل- أنزل كتابًا هاديًا إلى الله، بيّن فيه الخير والشر، فخذوا بالخير ودعوا الشر، الفرائض أدوها إلى الله سبحانه يؤدكم إلى الجنة، إن الله حرم حرمًا غير مجهولة، وفضل حرمة المسلم على الحرم كلها، وشد بالإخلاص والتوحيد المسلمين، والمسلم من سلم الناس من لسانه ويده إلا بالحق، ولا يحل أذى المسلم إلا بما يجب، بادروا أمر العامة، وخاصة أحدكم الموت، فإن الناس أمامكم، وإنما من خلفكم الساعة تحدوكم، تخففوا تلحقوا فإنما ينتظر الناس أخراهم، اتقوا الله عباده في عباده وبلاده، إنكم مسؤولون حتى عن البقاع والبهائم، أطيعوا الله -عز وجل- ولا تعصوه، فإذا رأيتم الخير فخذوا به، وإذا رأيتم الشر فدعوه، واذكروا إذ أنتم قليل مستضعفون في الأرض»[3].

وقد أوفد عماله ﷺ على الأمصار، فأرسل عثمان بن حنيف إلى البصرة، وعمارة بن شهاب إلى الكوفة، وعبيدالله بن عباس إلى اليمن، وقيس بن سعد بن عبادة إلى مصر، وسهل بن حنيف إلى الشام[4].

وعن أبي الهياج الأسدي قال: قال لي علي بن أبي طالب ﷺ: «ألا أَبْعَثُكَ على ما

(١) أخرجه ابن جرير الطبري في تاريخه (٥٩١/٢).

(٢) يُنظر: أبي بكر الضبي المعروف بـ "وكيع"، أخبار القضاة (١٠٦/١).

(٣) أخرجه سيف بن عمر الضبي في الفتنة ووقعة الجمل (ص٩٥)، وابن جرير الطبري في تاريخه (٧٠١/٢).

(٤) يُنظر: الخضري، محمد، تاريخ الأمم الإسلامية (٥١/٢).

بَعَثَنِي عليه رسول الله ﷺ؟ أَنْ لا تَدَعَ تِمْثَالًا إلا طَمَسْتَهُ، ولا قَبْرًا مُشْرِفًا إلا سَوَّيْتَهُ»[1].

وإذا بلغه عن أحدهم خيانة أحد عماله كتب إليه: «قد جاءتكم موعظة من ربكم، فأوفوا الكيل والميزان بالقسط، ولا تبخسوا الناس أشياءهم، ولا تعثوا في الأرض مفسدين، بقية الله خير لكم إن كنتم مؤمنين، وما أنا عليكم بحفيظ، إذا أتاك كتابي هذا فاحتفظ بما لديك من أعمالنا حتى نبعث إليك من يتسلمه منك، ثم يرفع طرفه إلى السماء، فيقول: اللهم إنك تعلم أني لم آمرهم بظلم خلقك، ولا بترك حقك»[2].

ومن صور احتسابه ﷺ بنفسه، أنه أنكر على من ترك امرأته تذهب إلى السوق تزاحم الكفار، فقال: «أَمَا تَغَارُونَ أن تخرج نِسَاؤُكُمْ، فَإِنَّهُ بلغني أن نِسَاءَكُمْ يَخْرُجْنَ في الأَسْوَاقِ يُزَاحِمْنَ الْعُلُوجَ»[3]. وكان يمر ﷺ في الطريق ينادي: «الصلاة الصلاة» يوقظ الناس لصلاة الفجر[4].

**الخلاصة:**

١ - الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر هو الذي أنزل الله به كتبه وأرسل به رسله.

٢ - كان رسول الله ﷺ -كما وصفه ربه تعالى- آمرًا بالمعروف إذا رآه متروكًا، ناهيًا عن المنكر إذا وجده مفعولًا، ولم يقتصر احتسابه على جانب من جوانب الحياة، بل شمل جميع شؤون الحياة كلها.

٣- بعد وفاة الرسول ﷺ قام خلفاؤه وأصحابه بواجب الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر خير قيام، وامتد اهتمام المسلمين بواجب الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر قرونًا طويلة.

٤ - كان الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، والتواصي بهما، والصبر عليهما، السر فيما تحقق للمسلمين من خير وبر وحياة نظيفة ودنيا صالحة واسعة على مدى تاريخهم

(١) أخرجه مسلم، كتاب الجنائز، باب: الأمر بتسوية القبور (٦٦٦/٢) رقم (٩٦٩).

(٢) أخرجه ابن عبدالبر في الاستيعاب (١١١١/٣).

(٣) أخرجه أحمد في المسند (١٣٣/١) رقم (١١١٨).

(٤) أخرجه ابن أبي شيبة في مصنفه (٨٤/٢) رقم (٦٧٥٤).

الطويل.

٥- احتسب الخليفة الراشد أبو بكر الصديق ﷺ بنفسه في أعظم منكر من المنكرات بعد وفاة الرسول ﷺ مباشرة، وهو فتنة الارتداد المطلق، أو الامتناع عن دفع الزكاة، أو بادِّعاء النبوة، حيث عزم على إزالة هذا المنكر بنفسه، وأشرك أصحابه كذلك.

٦- اهتم عمر بن الخطاب ﷺ بالأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، فكان ﷺ حريصًا على العدل بين الرعية، وكان ﷺ يجوب الطرقات والأسواق بدرته يعزر كل من يراه مرتكبًا منكرًا، ومن يراه تاركًا معروفًا، ولم ينس محاسبة نفسه قبل أن يتوجه لمحاسبة غيره.

٧- أعلن عثمان بن عفان التزامه بسياسة سلفه عمر -رضي الله عنهما- التزامًا صريحًا، فسار على دربه في إعلاء شعيرة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

٨- استمر علي بن أبي طالب ﷺ على نهج الخلفاء الراشدين في الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، وأوفد عماله على الأمصار والأسواق، واحتسب بنفسه ﷺ.

## المطلب الثالث: نماذج من الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بعد عهد الخلفاء الراشدين:

وفيه خمسة فروع:

### الفرع الأول: الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في عهد الدولة الأموية:

لم تقم في هذا العهد ولاية الحسبة جهازًا مستقلًّا تمثل ولاية مستقلة كما هو الحال في ولاية القضاء، ولكنها كانت تقتصر على تعيين ما عرف في تلك الحقبة بعامل السوق الذي يعين من قبل الخليفة أو أمير المصر(١).

وقد بلغ من اهتمام خلفاء بني أمية بشعيرة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر أن بعضهم كان يراقب السوق بنفسه، فالوليد بن عبدالملك (٨٦-٩٦هـ) كان يمر

(١) القرني، علي. الحسبة في الماضي والحاضر بين ثبات الأهداف وتطور الأسلوب (٢/٥٢٦).

بالأسواق يساوم ويناقش الأسعار مع البقالين وغيرهم[1].

ونال الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر جانبًا كبيرًا من الاهتمام في عهد الخليفة عمر بن عبدالعزيز، فقد اتسم عهده بإلزام الناس جادة الإسلام في كل مناحي الحياة، وكان أول عمله توحيد المكاييل والموازيين في كل أقاليم الدولة الإسلامية آنذاك؛ لأنها كانت مختلفة، وفي زمنه تولى وظيفة العامل على السوق في المدينة المنورة سليمان بن يسار، وقد اجتهد في مدة ولايته حتى رد المظالم وصرف إلى كل ذي حق حقه، وكان مناديه في كل يوم ينادي: أين الغارمون؟ أين الناكحون؟ أين المساكين؟ أين اليتامى؟ حتى أغنى كلا من هؤلاء[2].

وكتب عمر بن عبدالعزيز -رحمه الله- إلى عامله عدي بن أرطأة: «أما بعد، فإن الدنيا عدوة أولياء الله، وعدوة أعداء الله، أما أولياء الله فغمتهم، وأما أعداء الله فغرتهم»[3].

وشهد العصر الأموي نموًا كبيرًا في النشاط الاقتصادي بسبب نجاح الدولة الإسلامية في التوسع عن طريق الفتوحات، مما أدى لازدهار الحياة في مختلف جوانبها، وظهرت طبقة جديدة من الصناع والتجار ورجال الأعمال، وبرزت مراكز حضارية جديدة كالبصرة والكوفة والفسطاط، ونشأ فيها أسواق كبيرة حفلت بنشاطات اقتصادية وتجارية متنوعة، وكان من الطبيعي أن يواكب هذه النشاطات ظهور عدد كبير من المشاكل بسبب تنوع العاملين في السوق، وتفاوت القيم الثقافية والاجتماعية التي يحملونها؛ إذ كان معظم أصحاب الحرف في هذه الأسواق من الأعاجم والموالي الذين لم يتشبعوا بقيم الإسلام ومثله، فليس غريبًا أن يعمد بعضهم إلى الغش والتدليس في معاملاتهم، وبخاصة في مجال استخدام المكاييل والأوزان والنقود، ولقد واجهت الإدارة

(١) الطبري، تاريخ الأمم والملوك (٢٩/٤).

(٢) ابن كثير، البداية والنهاية (٢٠٨/٩).

(٣) أخرجه أبو بكر الدينوري في المجالسة وجواهر العلم (ص١١٦)، وابن عساكر في تاريخ مدينة دمشق (٦٤/٤٠).

الأموية مشاكل الأسواق هذه بالعمل على استخدام مبدأ الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، الذي ظهر في المجتمع الإسلامي منذ عهد الرسول ﷺ، وتواصل في عهد الخلفاء الراشدين عن طريق وظيفة العامل على السوق[1].

ويذكر العلي: وصفًا دقيقًا عن الترابط بين أوضاع السوق وواجبات العامل على مراقبته فيقول: «لقد كان السوق خاضعًا لرقابة موظف خاص يُدعى العامل على السوق، يعينه الأمير، وهو يتمتع ببعض السلطات القضائية والتنفيذية، ويزود ببعض الأعوان الذين يساعدونه على القيام بواجباته، والراجح أنه كان من واجبات العامل على السوق مراقبة المكاييل والأوزان»[2].

**الفرع الثاني: الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في عهد الدولة العباسية:**

في أول عهد الدولة العباسية وفي خلافة المنصور ظهر مصطلح الحسبة، فقد ذكر ابن سعد وابن حجر العسقلاني أنه ولي عاصم بن سليمان الأحول الحسبة والمكاييل والأوزان بالكوفة، كما أن الطبري ذكر أن المنصور ولى أبا زكريا بن عبدالله حسبة بغداد والأسواق وذلك في سنة ١٥٧هـ، وفي عهد الخليفة المهدي دخلت ولاية السوق في نظام الدواوين عند توليه الخلافة ١٥٩هـ - ١٦٩هـ، ولما ظهرت حركة الزنادقة بعث إليهم عبدالجبار المحتسب فأتى بهم، وقتل المهدي منهم جماعة وصلبهم، وأتى بكتبهم فقطعت بالسكاكين[3].

ويبرز في العصر العباسي موظف يطلق عليه: المحتسب، يتولى ديوان الحسبة، ويُشترط فيه أن يكون أمينًا قويًا عالِمًا بأحكام الشريعة، ويساعده في عمله أشخاص يسمون: المحتسبين، يتفرغون لهذا العمل، وتُفرض لهم رواتب من بيت المال، بالإضافة إلى المتطوعين الذين يتبرعون بالعمل تحت إشراف والي الحسبة، دون أن يكون لهم الحق

(١) الدوري، عبدالعزيز، مقدمة في التاريخ الاقتصادي العربي، ص: (م. س ـ ف).
(٢) العلي، تقديم كتاب نهاية الرتبة، ص: (م).
(٣)الطبري، تاريخ الأمم والملوك (٥٦٨/٤).

في راتب مالي، وبصلاحيات أقل من صلاحيات المحتسبين[1].

ثم صارت الحسبة بعد ذلك في الدولة الإسلامية ولاية من الولايات ونظامًا من الأنظمة، فأصبح ضروريًّا أن يكون لها والٍ مأذون له من جهة الحاكم، فهي فرض على القائم بأمور الأمة يعين لذلك من يراه أهلاً له[2].

وقد كانت سلطة المحتسب في الدولة الإسلامية تقوم على الرقابة بطريقتين[3]:

**الأولى**: رقابة تقوم على العدل، ولا تجعل في سبيل ذلك القوة أداة لها ووسيلة من وسائلها، وهي التي تقوم على الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، وعلى الرغبة في الخير، والنفور من الشرّ، فيؤدي كل فرد من أفراد المجتمع الإسلامي ما يجب عليه طبقًا لأحكام الشريعة.

**الثانية**: رقابة تقوم على الحزم والقوة والعقاب، وقد تبعها والي الحسبة حين انتشر الإسلام واتّسعت رقعة الدولة الإسلامية، وكثرت البدع المخالفة لشرع الله نتيجة ضعف الوازع الإيماني الذي يمثل أساس الرقابة الذاتية؛ لذا أصبح لزامًا أن يوجد رقيب خارجي يقوم على قوة العقاب إلى جانب قوة رقابة الضمير، فكانت الحسبة سلطة الدولة للدفاع عن مصالح الأمة، وعن قيم الإسلام الروحية والمادية.

وقد أوردت بعض المصادر خبر تعيين محتسب على بغداد وأسواقها لرجل اسمه ابا زكريا يحيي بن عبدالله، وكان ذلك في سنة ١٥٧هـ[4].

ولم تقدم المصادر تفاصيل عن شخصيته وأعماله، ويبدو أنه كانت لهذا المحتسب صلات سياسية ببعض العلويين المناوئين للخليفة، وأنه قد استغل وظيفته لكسب الأنصار لهم من بين عامة الناس، وبحسب ما يذكر الطبري: فجمع على المنصور جماعة استغواهم من العامة، فشغبوا واجتمعوا؛ لذا فقد أمر أبوجعفر المنصور بقمعهم من أجل

---

(١) ينظر: البراوي، الموسوعة الإسلامية الميسرة (١٠٩٨/٥).

(٢) ينظر: الماوردي، الأحكام السلطانية (ص٢٥٨)، وابن خلدون، مقدمة ابن خلدون (ص٢٤٩).

(٣) ينظر: مقدمة ابن خلدون (ص٢٤٩).

(٤) يُنظر: الطبري، تاريخ الطبري (٦٥٣/٧)، والخطيب البغدادي، تاريخ بغداد (٧٩/١).

إعادة النظام إلى المدينة، كما أمر بقتل المحتسب أبي زكريا يحيى بن عبدالله، وقد أشار الطبري إلى أن ذلك كان أحد الأسباب التي حملت الخليفة المنصور على الأمر بنقل الأسواق من بغداد (دار السلام) إلى ناحية الكرخ، من أجل ضمان الأمن والاستقرار في مركز الخلافة[١].

ووظيفة الحسبة أصبحت منذ عهد الخليفة المنصور أو عهد المهدي (١٥٨-١٦٩هـ) وظيفة دائمة وذات معالم واضحة، يحرص الخلفاء على تعيين من يتولى أمرها ويقوم بشؤونها[٢].

وقد قام بعض الباحثين بتنظيم جداول بأسماء الذين شغلوا هذا المنصب في عهد كل خليفة من الخلفاء العباسيين، كما قام باحثون آخرون بتتبع أخبار المحتسبين في العصور التالية[٣]، وقد توصل "آدم متز" إلى أن محتسب بغداد كان في حوالي سنة ٣٠٠هـ موظفًا معينًا له منصب ثابت، وكان من جملة أصحاب المخاطبات المعروفة للكتاب، وكان يجري مجرى الطبقة الأولى من العمال «باعتباره الممثل الأكبر للمجتمع الذي يعتبر أن له الكلمة العليا، والذي يشرف على الأفراد ويدعوهم إلى اتباع الحق»[٤].

وقد لاحظ الباحثون أن وظيفة الحسبة قد تأخر ظهورها في مصر وأقطار المغرب العربي والأندلس عن وقت ظهورها في العراق، كما أنها لم تكن تتمتع بكيان إداري مستقل، وإنما كانت تسند إلى الأمراء والولاة أو من يولونه القضاء، إلى أن ولّى محمد بن الأغلب سنة ٢٣٤هـ سحنون[٥] ولاية القضاء في القيروان، ثم أصبح سحنون أول

---

(١) يُنظر: الطبري، تاريخ الطبري (٦٥٣/٧، ٦٥٥).

(٢) يُنظر: أبو زيد، سهام مصطفى، الحسبة في مصر الإسلامية (ص٦٢، ٦٣).

(٣) يُنظر: السامرائي، كمال، مدخل إلى موضوع الحسبة في الإسلام (ص١٢، ١٣).

(٤) يُنظر: الحضارة الإسلامية في القرن الرابع الهجري، ترجمة محمد عبدالهادي أبو ريدة، (ص٢٨٠).

(٥) هو: عبدالسلام بن سعيد أبو سعيد التنوخي، الحمصي، ثم القيرواني، المالكي، مصنف المدونة، وسحنون: طائر بالمغرب، سموه بذلك لحدة ذهنه، رحل إلى مصر وقرأ على ابن وهب، وابن القاسم، وأشهب، وسمع بمكة من سفيان بن عيينة، ووكيع، والوليد بن مسلم، وعنه جبرون بن عيسى، وغيره، توفي سنة أربعين ومائتين. يُنظر: ابن حبان، الثقات (٢٩٩/٨).

محتسب، فقد باشر مهمة القضاء والحسبة، ولكنه احتفظ في النهاية بمنصب القضاء، وعين للحسبة أمناء أو محتسبين، وبذلك فصل الحسبة عن القضاء وأفردها بعمال مستقلين[(١)].

أما الحسبة في الأندلس فقد كانت نوعًا من أنواع القضاء الذي يتميز بسرعة البت، ويطلق عليه الأندلسيون كذلك ولاية السوق، نظرًا لأن أكثر نشاط المحتسب ينحصر في الأسواق، وترجع نشأتها في الأندلس إلى عصر الأمير هشام بن عبدالرحمن (١٧٧هـ)، فقد عين هذا الأمير على رأس هذه الولاية فطيش بن سليمان[(٢)].

ويُلاحظ أن ولاية الحسبة في المغرب والأندلس كانت تقوم على الضروريات التي تقتضيها الحاجة الحقيقية في تلك البلاد، بحيث يُقال: إن نظام الحسبة في المغرب والأندلس قد استمر من دون انقطاع طول العصر الوسيط، ولعل أحسن دليل على أهمية المحتسب في الأندلس من الناحية العلمية أن ملوك "إسبانيا" المسيحيين كانوا كلما استردوا من المسلمين إقليمًا أبقوا فيه على المحتسب، ولهذا نجد لفظ المحتسب يدخل في اللغة الإسبانية تحت اسم (Almotacen)، ويطلق على الوالي المكلف بضبط الموازين والمكاييل، أما في المغرب، فالدليل على أهمية وظيفة المحتسب وشدة الحاجة إليها، أنها ما زالت باقية مستمرة إلى اليوم في المدن المغربية، بينما زالت في المشرق[(٣)].

ثم يواصل القانون الحديث بالتفصيل عن واجبات المحتسب في مراقبة الأسواق والطرقات، ومحاسبة المخالفين ومعاقبتهم على نحو مشابه لما تورده كتب الحسبة الإسلامية من أحكام[(٤)].

---

(١) يُنظر: أبو زيد، الحسبة في مصر الإسلامية (ص٦١).

(٢) يُنظر: أبو زيد، الحسبة في مصر الإسلامية (ص٦٣، ٦٤).

(٣) يُنظر: سعيد عبدالفتاح عاشور، وسعد زغلول عبدالحميد، وأحمد مختار العبادي، دراسات في تاريخ الحضارة الإسلامية العربية (ص٣٥٧).

(٤) يُنظر: الشيزري، الملحق الثالث في كتاب نهآية الرتبة في طلب الحسبة (ص١٢٥)، ويراجع أيضًا: نيقولا زيادة، الحسبة والمحتسب في الإسلام (ص٣٩).

ويتضح اهتمام الدولة العباسية بالأمر بالمعروف والنهي عن المنكر من خلال أمرين[(١)]:

**الأول:** ذلك العدد لأسماء المحتسبين الذي حفظته لنا كتب التاريخ والسير.

**الثاني:** تلك المؤلفات التي ظهرت في القرن الثالث والرابع والخامس الهجري، والتي تقدمت الإشارة إليها.

**الفرع الثالث: الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في العهد الأيوبي:**

لما استولى صلاح الدين الأيوبي على السلطنة في مصر أقر دار العيار التي قد أقيمت من قبل، وظلت هذه الدار تحت إشراف المحتسب، وكانت تمارس نفس المهمة التي أنشئت من أجلها، ولأول مرة في تاريخ مصر تظهر مؤلفات مستقلة للحسبة، فكان كتاب (نهاية الرتبة في طلب الحسبة) لمؤلفه القاضي عبدالرحمن الشيزري، وكانت له علاقة بصلاح الدين الأيوبي، ولعله وضع كتابه بناء على طلبه، وكان من أهم واجبات المحتسب في ذلك العصر الإشراف على الآداب العامة، ومنع اختلاط الرجال بالنساء في الصلوات والنزهات والطرقات، كما كان يكلف بالإشراف على أهل الذمة، وضرورة أخذهم بالقيود الشرعية التي تتضح من العهد الذي كتبه القاضي الفاضل لأحد ولاة الحسبة، وقد جاء فيه: «وخذ النصارى واليهود والمخالفين بلبس الغيار وشد الزنار»[(٢)].

كما كان محتسب ذلك العصر لا يهاب الولاة والأمراء، فكان له الحق أن يقصد مجالسهم، ويأمرهم بالمعروف وينهاهم عن المنكر، ويعظهم ويذكرهم، ويأمرهم بالشفقة على الرعية، وكان وعظه وقوله عن الظلم لطيفًا ظريفًا لين القول بشوشًا، غير جبار ولا عبوس[(٣)].

(١) يُنظر: القرني، الحسبة في الماضي والحاضر بين ثبات الأهداف وتطور الأسلوب (٢/٥٣٦).
(٢) يُنظر: القرني، الحسبة في الماضي والحاضر بين ثبات الأهداف وتطور الأسلوب (٢/٥٥٤).
(٣) يُنظر: الرئاسة العامة لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر: تاريخها، أعمالها (ص٩٢).

**الفرع الرابع: الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في عهد المماليك:**

ازدادت واجبات المحتسب في هذا العصر عن ما كانت عليه في العصور التي سبقته، وتعددت جوانبها مما استدعى ظهور كتب تعالج هذه الجوانب، مثل: كتاب (معالم القربة في أحكام الحسبة) لابن الأخوة، وكتاب (نهاية الرتبة في طلب الحسبة) لابن بسام[1].

وكان للحسبة أثر عظيم في عهد الظاهر بيبرس مما تسبب في إشاعة الأمن والطمأنينة بين أفراد المجتمع، وقضت على كثير من المنكرات، ففي عام ٦٦٢هـ نودي من قبل المحتسب في القاهرة ومصر بمنع النساء من لبس العمائم، وفي سنة ٦٦٥ هـ أمر الملك الظاهر بيبرس البندقداري بإراقة الخمور ومنع البغاء في مصر، وحبست النساء حتى تزوجن، وكتب إلى جميع البلاد بمنع ذلك. وفي ذلك الوقت أحضر إلى السلطان شخص يدعى ابن الكازروني وهو سكران، فأمر بصلبه، وعلقت الجرة والقدح في عنقه، فلما رأى المستهترون والخلعاء والمجان ما أصابه كفوا عن فسادهم، وفي سنة ٧٨٧هـ أصدر السلطان برقوق أمرًا بإبطال ما يحدث في عيد النيروز من القبائح واللهو والفجور، وما يترتب على ذلك من كثرة المشاحنات والمشاجرات وتعطيل الأسواق، وكان الدافع لصدور مثل هذه الأوامر الغيرة الإسلامية، ومسؤولية الحاكم المسلم في المحافظة على كيان المجتمع المسلم من أن تخلخله وتقوضه المنكرات والمعاصي والسلوكيات المنحرفة عن هدي الإسلام، حتى يبقى نظيفًا من الرذائل والفساد، قائمًا بأوامر الله، سائرًا على منهج رسول الله ﷺ[2].

**الفرع الخامس: الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في عهد الدولة العثمانية (٦٩٩-١٣٤٣هـ):**

في الدولة العثمانية كانت ولاية الحسبة من ضمن الولايات المتميزة، إلا أنها كانت

---

(١) يُنظر: الحسبة في الماضي والحاضر بين ثبات الأهداف وتطور الأسلوب (٢/٥٥٧).

(٢) يُنظر: الرئاسة العامة لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر: تاريخها، أعمالها (ص٩٣).

في آخر عهدها مقصورة على النواحي المدنية فقط، وبقيت كذلك أواسط القرن الثالث عشر الهجري، ثم استعيض عنها في بعض البلاد العثمانية بمجالس المديريات[(١)].

وقد انشغل العثمانيون بالحروب ضد الصليبين طول فترة حكمهم، وشغلهم ذلك عن الإصلاحات الداخلية، وقد سارت الحسبة في الدولة العثمانية قوة وضعفًا، فكانت تقوى بقوتها وتضعف بضعفها، ومارس السلاطين واجب الاحتساب، وقام المتطوعون من العلماء بواجبهم طوال فترة الحكم العثماني[(٢)].

**الخلاصة:**

١- اقتصرت الحسبة في عهد الدولة الأموية على تعيين ما عرف في تلك الحقبة بعامل السوق الذي يعين من قبل الخليفة أو أمير المصر.

٢- نال الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر جانبًا كبيرًا من الاهتمام في عهد الخليفة عمر بن عبدالعزيز.

٣- واجهت الدولة الأموية مشاكل الأسواق التي ظهرت بسبب اتساع رقعتها بالعمل على استخدام مبدأ الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

٤- في أول عهد الدولة العباسية وفي خلافة المنصور ظهر مصطلح الحسبة، وبرز موظف يطلق عليه: المحتسب، يتولى ديوان الحسبة، ويساعده في عمله أشخاص يسمون: المحتسبين، ثم صارت الحسبة بعد ذلك في الدولة الإسلامية ولاية من الولايات ونظامًا من الأنظمة.

٥- كانت الحسبة في الأندلس نوعًا من أنواع القضاء الذي يتميز بسرعة البت، أطلق عليه الأندلسيون: ولاية السوق، واستمر نظام الحسبة في الأندلس دون انقطاع طول العصر الوسيط.

٦- ظهرت المؤلفات في الحسبة في مصر مع بداية العصر الأيوبي بكتاب القاضي

---

(١) يُنظر: ابن مرشد، نظام الحسبة في الإسلام (ص٤٨).

(٢) يُنظر: صافح، حيدر، الحسبة في العصر المملوكي (ص٢٤٦).

الشيزري: (نهاية الرتبة في طلب الحسبة)، وقد كان محتسب ذلك العصر لا يهاب الولاة والأمراء، فكان له الحق أن يقصد مجالسهم، ويأمرهم بالمعروف وينهاهم عن المنكر.

٧- كان للحسبة أثر عظيم في عهد الظاهر بيبرس مما تسبب في إشاعة الأمن والطمأنينة بين أفراد المجتمع وقضت على كثير من المنكرات.

٨- في الدولة العثمانية كانت ولاية الحسبة من ضمن الولايات المتميزة، إلا أنها كانت في آخر عهدها مقصورة على النواحي المدنية فقط.

٩- كانت الحسبة في الدولة العثمانية تقوى بقوتها وتضعف بضعفها.

## المبحث الثاني
## نشأة وتطور هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في المملكة العربية السعودية

في القرن الهجري الثاني عشر كانت شبه الجزيرة العربية في حال سيئة من التخلف الديني والاجتماعي والسياسي لعدة قرون، وكان هذا التخلف هو السبب في انعزالها عن محيطها العربي الكبير في المشرق والمغرب، ولولا أن أرض شبه الجزيرة تضم الحرمين الشريفين في مكة المكرمة والمدينة النبوية لما تنبه أحد إلى معاناتها، لاسيما وسط شبه الجزيرة "نجد" الذي كان يعيش بعيدًا عن مطامع القوى الخارجية، ويعيش أبعد ما يكون عن الإصلاح في حاله الديني، أما في البقاع المطهرة وعلى مقربة من الحرم المكي الشريف، فقد كان يجري فيها انتهاك الحرمات وتضييع حدود الله[(١)].

ويقول الشيخ ابن بشر واصفًا تلك الحالة: «كان الشرك إذ ذاك قد فشا في نجد وغيرها، وكثر الاعتقاد في الأشجار والأحجار والقبور والبناء عليها والتبرك بها والنذر لها، والاستعاذة بالجن والذبح لهم ووضع الطعام لهم وجعله لهم في زوايا البيوت لشفاء مرضاهم ونفعهم وضرهم، والحلف بغير الله، وغير ذلك من الشرك الأكبر والأصغر»[(٢)].

ومع ذلك الفساد في الدين والدنيا، فإن الله تعالى ينجز وعده بنصرة دينه، فيورث الأرض عباده الصالحين، قال تعالى: ﴿وَلَقَدْ كَتَبْنَا فِي ٱلزَّبُورِ مِنۢ بَعْدِ ٱلذِّكْرِ أَنَّ ٱلْأَرْضَ يَرِثُهَا عِبَادِيَ ٱلصَّٰلِحُونَ﴾[(٣)]، ولذلك فإن منطقة نجد التي كانت أكثر المناطق في شبه الجزيرة فسادًا ومنكرًا في أمور الدين والدنيا، قد هيأ الله لها من يتولى إصلاحها، ويحيي

---

(١) يُنظر: عبدالله بن عبدالمحسن التركي، الملك عبدالعزيز والدعوة إلى الله (ص ٤، ٥).

(٢) يُنظر: ابن بشر، عنوان المجد في تاريخ نجد (٦١/١).

(٣) سورة الأنبياء، الآية: (١٠٥).

فيها ما اندثر من معالم الدين، وهو الشيخ محمد بن عبدالوهاب رحمه الله[1].

## المطلب الأول: الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في عصر الدولة السعودية الأولى:

عندما صدع الشيخ محمد بن عبدالوهاب بدعوة التوحيد والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، ومن ذلك قيامه بقطع أشجار كانت تُعظم ويُعلَّق عليها في بلده العيينة، كما قام بهدم قبة قبر زيد بن الخطاب ﷺ في الجبيلة، وجاءته امرأة واعترفت عنده بالزنا والإحصان، وتكرر منها الإقرار، فسأل عن عقلها فإذا هي صحيحة العقل، وقال: لعلك مغصوبة، فأقرت واعترفت بما يوجب الرجم، فأمر بها فرجمت، فعظم أمره بعد ذلك، وفشا التوحيد والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، وقد واجه الشيخ الكثير من العنت والمشقة في سبيل ذلك؛ حتى أنه أخرج من العيينة، فقصد الدرعية والتقى بأميرها محمد بن سعود، وعرض عليه طلب النصرة للقيام بالدعوة إلى التوحيد والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، فوافق على ذلك، وبايع الشيخ على دين الله ورسوله، والجهاد في سبيل الله، وإقامة شرائع الإسلام، بعد ذلك اتسعت ناحية الإسلام، وأمنت السبل، وانتشر العلم، وقامت دولة مترامية الأطراف تدعو إلى الله وتحمي عقيدة التوحيد وتطبق أحكام الإسلام، وبعد هذا الموقف المشرف من دعوة الشيخ محمد بن عبدالوهاب تضامن العلماء والأمراء في الاحتساب والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، ولم ينفرد بالحسبة شخص معين في ولاية مستقلة عن الولايات الاخرى[2].

وكان من توفيق الله -عز وجل- أن يكون الشيخ ودعوته الإصلاحية في حماية الأمير محمد بن سعود رحمه الله (ت ١١٧٩هـ)، وبذلك اقترنت دعوة الإصلاح الديني بسلطان الأمير في الدرعية، وكان الأمير -على ما أجمع عليه المؤرخون- رجلًا صالحًا، ولقب بالإمام، وهو لقب الصالحين عند جمهور المسلمين، وكان الشيخ في جهاده لإصلاح الناس في أمور دينهم ودنياهم متأثرًا بشيخ الإسلام ابن تيمية، وسائرًا على نهج

(١) يُنظر: عبدالله بن عبدالمحسن التركي، الملك عبدالعزيز والدعوة إلى الله (ص٦).

(٢) يُنظر: ابن مرشد، نظام الحسبة في الاسلام (ص١٩٢).

الإمام أحمد بن حنبل[1].

وكان لموقف الإمام محمد بن سعود المناصر لدعوة الشيخ محمد بن عبدالوهاب أثره الكبير في نشر الدعوة السلفية، والقضاء على الشرك والبدع، وإحياء شعيرة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في الجزيرة العربية، وذلك لأن الجزيرة العربية وغيرها من البلاد انتشر فيها الشرك والبدع، والطرق الصوفية المنحرفة، والعادات الوثنية، بسبب ضعف الدولة العثمانية وانحرافها في أواخر عهدها[2].

فبدأ العمل على تطبيق الشريعة، ومحاربة الظلم والفواحش والبدع والمنكرات، وهذه عُني بها الشيخ والأمير وأنصار الدعوة أيما عناية، فأزالوا القباب والمشاهد والمزارات، وقطعوا الأشجار التي يتبرك بها العامة، وبعثوا السعاة لمحو البدع الجاهلية من التعاليق والشركيات والأنواط، وحاربوا صور التدين المبتدعة مثل تلك التي أحدثها أهل التصوف من الغناء والحركات واللهو والمكاء مما لم يرد النص به، وبينوا الحق في الولاية الشرعية، وردوا الناس إلى الحق في الكتاب والسنة، وضيقوا على المفسدين في الدين، وكتب أمراء آل سعود إلى عُمّالهم يوصونهم بتقوى الله تعالى، وبالعدل بين الناس، ويزجرونهم عن جميع المحظورات من الزنا والغيبة والنميمة وقول الزور، ويحثونهم على الاستقامة ليقتدي الناس بهم، مما كان له كبير الأثر في إشاعة الخير والصلاح، وقمع الجور والفساد[3].

وتم تكليف المحتسبين في البلدان والقرى المختلفة بتحسس أحوال الناس من ناحية إقامة الصلاة، والاستقامة في الدين، وما هم فيه من المعاملات الدنيوية كالبيع والشراء ونقص الميزان والمكيال، والتعدي وتجاوز الحد على الجيرة والأعراض والممتلكات، والتفتيش عن تنفيذ الأحكام، والتحقق من بعض المظاهر الدخيلة

---

(١) يُنظر: عبدالله بن عبدالمحسن التركي، الملك عبدالعزيز والدعوة إلى الله (ص٦، ٧).

(٢) يُنظر: الرئاسة العامة لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر: تاريخها، أعمالها (ص٩٧).

(٣) يُنظر: عبدالرحيم، الدولة السعودية الأولى (ص٢٢٧).

والسلوكيات الغريبة، وكل ذلك قيامًا بالأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، ومحافظة على السمت العام للمجتمع، ودفعًا نحو الفضائل والمكارم[١].

ويصف المؤرخ ابن بشر حال مكة بعد دخولها في ميدان الدعوة ودولتها -الدولة السعودية الأولى- بقوله: «وفشا الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في مكة، فلا يشرب التنباك في أسواقها، وأمر سعود أن يجعل في أسواقها من يأمرهم بالصلاة إذا دخل وقتها، فكان إذا أذن المؤذن دار (النواب)[٢] في الاسواق: الصلاة.. الصلاة»[٣].

**المطلب الثاني: الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في عصر الدولة السعودية الثانية:**

عنيت الدولة السعودية الثانية بوظيفة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، وأعادت لها الاعتبار كما كانت في عهد الدولة السعودية الأولى، حيث تضمنت خطبة كل من الإمام تركي وابنه الإمام فيصل الدعوة إلى تشكيل هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في كل منطقة، وتعيين طائفة ليتصدوا لهذا الأمر في كل ناحية، والتأكيد على الأمراء وحكام المناطق بمعاضدة رجال الهيئة والاعتماد عليهم في تحسس أحوال الناس، وقبول استشاراتهم، والقيام معهم للمحافظة على تطبيق تعاليم الدين، مثل أداء الصلاة جماعة في المسجد، وإغلاق الحوانيت وترك الأعمال أثناء أدائها، وحفظ المجتمع بالبعد عن اللهو والفساد، وترك النقص في المكاييل والموازين والتعدي على الآخرين بغير حق، مما كان له كبير الأثر في الربط بين الدعوة والتطبيق العملي لها، وفي تعزيز التزام الناس بالاستقامة في الدين[٤].

---

(١) يُنظر: العجلاني، تاريخ البلاد العربية السعودية (١/١٢٦).

(٢) وكلمة النواب جمع نائب، وهم اسم يطلق محليًا على القائم بالأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في بلاد نجد، كما يطلق عليه أحيانًا اسم (مطوع)، إلا أن كلمة مطوع أعم فهي تطلق على العابد والمتدين، وقد يُسمى بها صغار طلبة العلم.

(٣) السلمان، محمد، دعوة الشيخ محمد عبدالوهاب وأثرها في العالم الإسلامي (١/ ١٠٨).

(٤) يُنظر: أبو علية، تاريخ الدولة السعودية الثانية (ص ٤٨، ١١٥، ٢٩٤).

يقول الإمام تركي في رسالته الشهيرة إلى أهالي نجد والأمراء وعموم المسلمين[1]:

«بسم الله الرحمن الرحيم، من تركي بن عبدالله إلى من يراه من المسلمين، سلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد: موجب الخط إبلاغكم السلام، والسؤال عن أحوالكم، والنصيحة لكم، والشفقة عليكم، والمعذرة من الله إذ ولاني أمركم، والله المسؤول المرجو أن يتولانا وإياكم في الدنيا والآخرة، وأن يجعلنا ممن إذا أعطي شكر، وإذا ابتلي صبر، وإذا أذنب استغفر، الله تعالى منعم يحب الشاكرين ووعدهم على ذلك المزيد، قال تعالى: ﴿وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ﴾[2]، فالذي أوصيكم به تقوى الله في السر والعلانية، قال تعالى: ﴿وَمَن يُطِعِ ٱللَّهَ وَرَسُولَهُۥ وَيَخْشَ ٱللَّهَ وَيَتَّقْهِ فَأُوْلَٰٓئِكَ هُمُ ٱلْفَآئِزُونَ﴾[3]، وجماع التقوى أداء ما افترض الله سبحانه وتعالى، وترك ما حرم الله، وأعظم فرائض الله بعد التوحيد الصلاة، ولا يخفاكم ما وقع من الخلل بها والاستخفاف بشأنها، وهي عمود الإسلام الفارقة بين الكفر والإيمان، من أقامها فقد أقام دينه، ومن ضيعها فهو لما سواها أضيع، وهي آخر ما وصى به النبي ﷺ، وهي آخر وصية كل نبي لقومه، وهي آخر ما يذهب من الدين، وهي أول ما يُحاسب عليه العبد يوم القيامة، وبعض الناس يسيء في صلاته، أو يتخلف عن الجماعة ويصلي وحده أو في نخله هو ورجاجيله والمسجد جار له، وفي الحديث: «**لاَ صَلاَةَ لِجَارِ الْمَسْجِدِ إِلَّا فِي الْمَسْجِدِ**»[4]، وهَمَّ النبي ﷺ أن يحرِّق على المتخلفين بيوتهم بالنار لولا ما

(١) يُنظر: ابن بشر، عنوان المجد في تاريخ نجد (٢/٧٢-٧٥).

(٢) سورة إبراهيم، الآية: (٧).

(٣) سورة النور، الآية: (٥٢).

(٤) أخرجه الحاكم في المستدرك، كتاب الصلاة، باب: التأمين (١/٣٧٣) رقم (٨٩٨)، والدارقطني، كتاب الصلاة، باب: الحث لجار المسجد على الصلاة (١/٤٢٠) رقم (٢)، والبيهقي في الكبرى، جماع أبواب فضل الجماعة، باب: ما جاء من التشديد في ترك الجماعة (٣/٥٧) رقم (٤٧٢٤) من حديث أبي هريرة ﷺ. ضعفه النووي في خلاصة الأحكام (٢/٦٥٦)، وقال ابن حجر في التلخيص الحبير (٢/٣١): «مشهور بين الناس، وهو ضعيف ليس له إسناد ثابت».

فيها من النساء والذرية[1]، وقال ابن مسعود ﷺ: «لقد رأيتنا وما يتخلف عنها إلا منافق معلوم النفاق»[2]، وهذه أمور ما يخفاكم وجوهها، لكن الكبرى عدم إنكار المنكر، وتزيين الشيطان لبعض الناس أن كلًّا ذنبه على جنبه، وفي الحديث: «لَتَأْمُرُنَّ بِالْمَعْرُوفِ، وَلَتَنْهَوُنَّ عن الْمُنْكَرِ، وَلَتَأْخُذُنَّ على يَدَيْ الظَّالِمِ، وَلَتَأْطُرُنَّهُ على الحَقِّ أَطْرًا»[3]، أو ليعمكم الله بعقابه[4]».

أما الإمام فيصل بن تركي -رحمه الله- فيقول في إحدى رسالاته[5]:

«بسم الله الرحمن الرحيم، من فيصل بن تركي إلى من يراه من المسلمين سلمهم الله تعالى، سلام عليكم ورحمة الله وبركاته، أما بعد: بموجب الخط إبلاغكم لا زلتم في خير وعافية، والذي أوصيكم به تقوى الله تعالى في الغيب والشهادة، والعمل بما يرتضيه، وتجنب معاصيه، والمعاداة والموالاة، قال تعالى: ﴿وَتَعَاوَنُوا۟ عَلَى ٱلْبِرِّ وَٱلتَّقْوَىٰ ۖ وَلَا تَعَاوَنُوا۟ عَلَى ٱلْإِثْمِ وَٱلْعُدْوَٰنِ﴾[6]، وأهم الأمور تعلم ما فرض الله سبحانه وتعالى؛ من معرفة أصل دين الإسلام وأركانه وواجباته وجميع شرائعه، ومعرفة ذلك بالكتاب والسنة،

(١) إشارة إلى حديث أَبِي هُرَيْرَةَ ﷺ: أَنَّ رَسُولَ اللهِ ﷺ قَالَ: «وَالَّذِي نَفْسِي بِيَدِهِ لَقَدْ هَمَمْتُ أَنْ آمُرَ بِحَطَبٍ، فَيُحْطَبَ، ثُمَّ آمُرَ بِالصَّلَاةِ، فَيُؤَذَّنَ لَهَا، ثُمَّ آمُرَ رَجُلاً فَيَؤُمَّ النَّاسَ، ثُمَّ أُخَالِفَ إلى رِجَالٍ، فَأُحَرِّقَ عَلَيْهِمْ بُيُوتَهُمْ...». أخرجه البخاري، كتاب الأذان، باب: وجوب صلاة الجماعة (١٢١/١) رقم (٦٤٤)، ومسلم، كتاب المساجد ومواضع الصلاة، باب: فضل صلاة الجماعة (٤٥١/١) رقم (٦٥١).

(٢) أخرجه مسلم، كتاب المساجد ومواضع الصلاة، باب: صلاة الجماعة من سنن الهدى (٤٥٣/١) رقم (٦٥٤).

(٣) أخرجه أبو داود، كتاب المهدي، باب: الأمر والنهي (١٢١/٤) رقم (٤٣٣٦)، والترمذي، كتاب تفسير القرآن، باب: ومن سورة المائدة (٢٥٢/٥) رقم (٣٠٤٧)، وابن ماجه، كتاب الفتن، باب: الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر (١٣٢٧/٢) رقم (٤٠٠٦)، وأحمد (٣٩١/١) رقم (٣٧١٣) من حديث ابن مسعود ﷺ.

(٤) إشارة إلى حديث أبي بكر ﷺ أن رسول الله ﷺ قال: «إنَّ الناس إذا رَأَوْا الظَّالِمَ فلم يَأْخُذُوا على يَدَيْهِ أَوْشَكَ أَنْ يَعُمَّهُمْ الله بِعِقَابه». أخرجه أبو داود، كتاب الملاحم، باب: الأمر والنهي (١٢٢/٤) رقم (٤٣٣٨)، والترمذي، كتاب الفتن، باب: ما جاء في نزول العذاب (٤٦٧/٤) رقم (٢١٦٨) (٣٠٥٧)، وابن ماجه، كتاب الفتن، باب: الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر (١٣٢٧/٢) رقم (٤٠٠٥)، وأحمد (٢/١) رقم (١).

(٥) يُنظر: ابن بشر، عنوان المجد في تاريخ نجد (٧٢/٢-٧٥).

(٦) سورة المائدة، الآية: (٢).

وقوام ذلك بالأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، فلابد في كل ناحية طائفة متصدين لهذا الأمر، كما قال تعالى: ﴿كُنتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِٱلْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ ٱلْمُنكَرِ وَتُؤْمِنُونَ بِٱللَّهِ ۗ وَلَوْ ءَامَنَ أَهْلُ ٱلْكِتَٰبِ لَكَانَ خَيْرًا لَّهُم ۚ مِّنْهُمُ ٱلْمُؤْمِنُونَ وَأَكْثَرُهُمُ ٱلْفَٰسِقُونَ﴾(١)، ﴿وَلْتَكُن مِّنكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى ٱلْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِٱلْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ ٱلْمُنكَرِ ۚ وَأُو۟لَٰٓئِكَ هُمُ ٱلْمُفْلِحُونَ﴾(٢) وأنا ملزم كل من يخاف الله تعالى ويرغب في الفلاح أن يأمر بالمعروف وينهي عن المنكر، وأن يكون في الأمر مراعيًا للشروط في ذلك؛ بأن يكون عليمًا فيما يأمر به، عليمًا فيما ينهى عنه، حليمًا فيما يأمر به، حليمًا فيما ينهى عنه، رفيقًا فيما يأمر به، رفيقًا فيما ينهي عنه، وألزم كل أمير أن يكون عونًا لهم، وهم خاصته في الحقيقة عونٌ له على ما حمد الله تعالى من الأمانة.

**المطلب الثالث: الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في عصر الدولة السعودية الثالثة:**

يعتبر عصر الدولة السعودية الثالثة أزهى عصور الحسبة، فقد تلقت مؤسساتها الدعم العظيم من أجل تثبيت أركانها،حيث اعتبرت الحسبة رمزًا من رموز النظام في المملكة العربية السعودية.

**أولًا: الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في عهد الملك عبد العزيز -رحمه الله-:**

حينما نتحدث عن الملك عبدالعزيز -رحمه الله- وجهده في الدعوة إلى الله لابد من الإشارة إلى إن الملك من أسرة نشأت على الشريعة الإسلامية، وحفيد أئمة حكموا نجدًا وما حولها، وامتد سلطانهم على معظم شبه الجزيرة، فورث الملك من آبائه وأجداده ميراثًا دعويًا، وحين بدأ الملك جهاده وتوحيده للمملكة ظهرت نجابته وبصيرته في فهم حقائق الإسلام وفضائله وأصول منهجه، كما يظهر من أحاديثه وخطبه.

ولم يكن غريبًا أن يظهر اهتمام الملك بالدعوة إلى الله، بل وقيامه بنفسه بعمل الداعية

(١) سورة آل عمران، الآية: (١١٠).
(٢) سورة آل عمران، الآية: (١٠٤).

في ممارسته للحكم والسلطان، وقد كان الملك الوحيد الذي يصدق وصفه بالإمامة من بين ملوك المسلمين ورؤسائهم، ومن أقواله: «أنا مبشر، أدعو لدين الإسلام ولنشره بين الأقوام، أنا داعية لعقيدة السلف الصالح، وهي التمسك بكتاب الله، وسنة رسوله، وما جاء عن الخلفاء الراشدين»(١).

وعندما فتح الملك عبدالعزيز مدينة الرياض سنة ١٣١٩هـ كان العلماء والصالحون يقومون بواجبهم في الاحتساب على مستوى فردي، وكان من أبرزهم: الشيخ عبدالعزيز بن عبداللطيف بن عبدالرحمن بن حسن بن محمد بن عبدالوهاب رحمهم الله، الذي كان يقوم بالحسبة تطوعًا في مدينة الرياض واحتسابًا لوجه الله(٢).

وحين استقرت البلاد واتسع الحكم نسبيًّا كلَّف الملك عبدالعزيز -رحمه الله- الشيخ عبدالعزيز بن عبداللطيف آل الشيخ رحمه الله، بالقيام على ولاية الحسبة، وأن يمارس أعمالها وينفذها دون تهاون، ويباشر أعمال الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في نطاق أوسع، وقام الملك عبدالعزيز بتزويد الشيخ بأعضاء يساعدونه على أعمال ولاية الحسبة، كفضيلة الشيخ عمر بن حسن بن حسين بن علي بن حسين بن محمد بن عبدالوهاب رحمهم الله، والشيخ عبدالرحمن بن إسحاق بن عبدالرحمن بن حسن بن محمد بن عبدالوهاب رحمهم الله، والشيخ عبد اللطيف بن إبراهيم بن عبد اللطيف بن عبدالرحمن بن حسن بن محمد بن عبدالوهاب رحمهم الله، واستمر هؤلاء يقومون بالاحتساب بمفردهم، وأحيانًا أخرى ينضم إليهم بعض المتطوعين(٣).

وكلما توسعت البلاد واطَّرد نموها أمد الملك عبدالعزيز -رحمه الله- المحتسبين بالأعوان، وكان المقر الرئيس للمحتسبين مدينة الرياض، وكان هناك فروع في المدن الكبرى في نجد، ولما انضمت عسير إلى الدولة السعودية أنشئ لها فرع، وكذلك أنشئ

(١)عبدالله التركي، الملك عبدالعزيز والدعوة إلى الله (ص٢١).
(٢) ابن مرشد، نظام الحسبة في الإسلام (ص١٩٤).
(٣)ابن مرشد، نظام الحسبة في الإسلام (ص١٩٥).

فرع في كل من الإحساء وحائل حينما دخلتا تحت حكم الملك عبدالعزيز، وعقب وفاة الشيخ عبدالعزيز بن عبداللطيف آل الشيخ -رحمه الله- كلف الملك عبدالعزيز أحد مساعديه -وهو الشيخ عمر بن حسن آل الشيخ رحمه الله- بأعمال الاحتساب عام ١٣٤٥هـ، فأصبح الشيخ عمر رئيسًا لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في منطقة نجد بما فيها القصيم وحائل وكافة بلدان العارض، ثم بعد ذلك ضم إليه المنطقة الشرقية والحدود الشمالية ووادي الدواسر(١).

وبالنسبة لمدينة الرياض ونظرًا للتوسع العمراني فقد أنشئت عدة مراكز فرعية لها في الأحياء، وعين لكل مركز رئيس يدير شؤونه، وزود بعدد من الأعضاء والمعاونين وبعض الجند المنفذين، أما خارج مدينة الرياض فقد أنشئت فروع للهيئة في كل مدينة وقرية، وكل فرع له مقر دائم ورئيس وأعضاء وجنود، وتقوم هذه الفروع بإحالة القضايا المهمة إلى الرئاسة في الرياض، وكان الملك عبدالعزيز لا يكاد يسمع أن قرية ليس فيها من يأمر بالمعروف وينهى عن المنكر إلا وجه إلى القائم فيها كتابًا يأمره بتعين رجال من أهل الصلاح والتقوى لهذا الأمر، وتبع هذه المرحلة من أعمال التطوير أن الهيئة كانت تقوم بتعيين مراقبين للتفتيش لمراقبة حسن سير العمل بالفروع ومتابعتها، وذلك عن طريق القيام بجولات مفاجئة، والقيام بأعمال الدوريات الليلية على الأسواق والأماكن العامة والشوارع والمحلات(٢).

كما كان هناك سجنًا خاصًا بالهيئات يودعون فيه من يجدونه من المذنبين، فيقضون فيه ما حكم عليهم به من حبس وخلافه، ويُلاحظ من هذه الأنشطة أن مجالات الاحتساب اتسعت لتستوعب جميع الأنشطة العبادية والأخلاقية العامة والخاصة التي تتم في حياة الناس، وذلك بفضل الله ثم نتيجة طبيعة لتنظيمها من ناحية التولية والتوجيه

(١)ابن مرشد، نظام الحسبة في الإسلام (ص١٩٥، ١٩٦).
(٢)ابن مرشد، نظام الحسبة في الإسلام (ص١٩٦ - ١٩٨).

والسلطان[1].

وعقب أن ضم الملك عبدالعزيز الحجاز عام ١٣٤٤هـ إلى ملكه، بدأ التفكير في أمر الاحتساب وتعيين رجال يتولونه، ويتضح ذلك من الخطاب الذي وجهه الملك عبدالعزيز إلى علماء وأعيان مكة المكرمة عشية دخولها عام ١٣٤٤هـ، حيث جاء فيه: «... وبما أن الأمر واجب من قبل الله ونحن وأنتم ملزومون به، ولا حجة لأحد من إخوانكم المنتسبين للخير، يمشون في كل سوق ومجمع يأمرونهم بالصلاة كلما أذن المؤذن حيث يعزل أهل الدكاكين ويصلون، وإن كان في التعزيل عليهم مشقة فيرتب لكل سوق حرس يحافظون عليه وقت الصلاة حتى يرجع إليه أهله، ويلزم أن لا تقوموا من مقامكم هذا إن شاء الله إلا وأنتم ناظرون في هذه المسألة؛ لأن فيها قوام الدين والدنيا واتفاق الكلمة، ولا حجة بعد ذلك لأحد...»[2].

كما يتبين ذلك أيضًا مما جاء في نصيحته: «وبما أننا رأينا بعض الأمور التي توجب سخط الله وتمنع رضاه، يجب القيام بالنهي عنها من جميع المسلمين وأمرائهم وعلمائهم... فقد قررنا أن نعين هيئات في جميع بلدان المسلمين تأمر بالمعروف وتنهى عن المنكر، ومن أهم ذلك: إلزام الناس بالمحافظة على الصلوات الخمس في جماعة، وحض الناس على تعليم دينهم، والقيام على أهل المنكرات، والنظر في أمر الزكاة، والنظر في معاملات الناس وتفقدها للبعد عن الربا والغش والظلم»[3].

إلى أن بعث الشيخ عبدالله بن سليمان بن سعود بن سالم بن محمد بن بليهيد الخالدي رئيس قضاة الحجاز آنذاك مكاتبة إلى الملك عبدالعزيز بتاريخ ٢٠ صفر سنة ١٣٤٥هـ جاء فيها: «... أنهي إلى جلالتكم أنه وقع الاختيار على حضرات الذوات المذكورة أسماؤهم برفقه ليقوموا بمهمة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، ورأينا أن يكون رئيس

(١) الشثري،محمد، الدعوة إلى الله في عهد الملك عبدالعزيز (٣٢٥/١).
(٢) البقمي،التطبيقات العملية للحسبة (ص٩١).
(٣) البقمي، التطبيقات العملية للحسبة (ص٩٢).

تلك الهيئة الشيخ عبدالله الشيبي، ونائبة السيد حسين نائب الحرم، وكاتب الهيئة الشيخ عباس عبدالجبار، وأن يكون مركزها بمدرسة السيد أحمد عيد، بباب الصفا، وأن تكون أعمالها:

١- تتبع أحوال الناس من جهة المعاملات والعادات، فما وافق الشرع منها تقره، وما خالفه تزيله.

٢- منع البذاءة اللسانية التي تعودتها السوقة.

٣- حث الناس على أداء الصلوات الخمس جماعة.

٤- مراقبة المساجد من جهة أئمتها ومؤذنيها ومواظبتهم، وحضور الناس بها، وغير ذلك من دواعي الإصلاح.

٥- أن يتخذ في سبيل الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر الوسائل الموصلة إلى ذلك بالمحكمة، وإذا أعياها أمر من الأمور رفعت إلى أولى الأمر لإجرائه.

وقد شرح الملك عبدالعزيز -رحمه الله- على تلك المكاتبة الآتي: «ولدنا فيصل، هذا كتاب من الشيخ: عبدالله بن بليهد، تنظرون هذا التقرير وتقرونه عليه»(١).

ولما كان الأعضاء المحتسبون والدعاة بحاجة إلى توضيح الأهداف والمقاصد؛ من إنشاء الهيئة، وتحديد ما هو المعروف وما هو المنكر، وشروط إنكاره والاحتساب عليه، فقد وضح الشيخ/ محمد بهجت البيطار مدير المعهد السعودي -آنذاك- نبذة عن هذا الموضوع بناءً على طلب الشيخ/ عبدالله بن بليهد منه ذلك، فكتب رسالة في ثماني صفحات؛ كي يهتدي بها الدعاة المرشدون، وقد اعتمد في إعداده لتلك الرسالة على كتاب الحسبة لابن تيمية رحمه الله(٢).

وقد أنشئت الهيئة في مكة المكرمة بموجب الأمر الصادر من رئيس ديوان النيابة العامة برقم ٢٢٩٥ في ١٦/ ٠٢/ ١٣٤٦هـ كانت تخضع لها البلدان المجاورة كجدة

(١) ابن مرشد، نظام الحسبة في الإسلام (ص١٩٨، ١٩٩).
(٢) البقمي، التطبيقات العملية للحسبة (ص٩٣).

والطائف وغيرها، أما المدينة المنورة فقد أنشيء فيها مكتب للهيئة شبه مستقل في ذلك الوقت، لكنه يخضع في رئاسته العليا إلى نائب جلالة الملك عبدالعزيز رحمه الله، وفي خطابه رقم ٧٢٣ وتاريخ ٠٩/ ٠٤/ ١٣٤٦هـ إلى أمير المدينة، يحمل توجيهات جلالته بأن تكون الأمور التي يتم الاحتساب فيها، ما يحددها ويراها الشيخ عبدالله بن حسن بن حسين بن علي بن حسين بن محمد بن عبدالوهاب الذي عين رئيسًا للقضاة في المنطقة الغربية أوائل عام ١٣٤٦هـ بدلًا من الشيخ عبدالله بن بليهد الذي انتقل إلى حائل[(١)].

ثم آلت إلى الشيخ عبدالله بن حسن آل الشيخ رئاسة هيئات الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر والمحكمة الشرعية والحرم ودوائره، فالعمل على ما يرى الشيخ عبدالله بن حسن فيعمل به، ثم وحدت المكاتب وصدر الأمر الملكي بتاريخ١٨/ ١/ ١٣٤٧هـ بتعيين الشيخ عبدالظاهر محمد أبو السمح رئيسًا للهيئة مكون من ثلاث عشرة فقرة، وجاء فيه: اختيار أعضاء شرفيين للهيئة يجتمعون مع الرئيس كل يوم خميس من كل أسبوع للتباحث في الأمور الهامة، إلا إذا اقتضى الأمر اجتماعهم أكثر من مرة في الأسبوع، وقد حدد النظام بعض أمور الاحتساب، وحدد بعض المناطق للاحتساب، كما أوجب ضرورة إشراف الهيئة على تنفيذ التعزيرات التي يحكم بها القضاة[(٢)].

وفي ٢٦ من رجب من عام ١٣٤٩هـ صدر نظام بربط الهيئات بالحجاز بمدير الشرطة العام، ثم في ١٥ من المحرم من عام ١٣٥٦هـ صدر نظام آخر يقضي بأن يكون مرجع الهيئات رئاسة القضاة وهو مكون من ثلاثين مادة، ثم في ١٠ من صفر من عام ١٣٧٢هـ صدر نظام يقضي بربط الهيئات بالحجاز بالنيابة العامة، ثم بمجلس الوزراء وتم تعيين الشيخ عبدالملك بن إبراهيم آل الشيخ رئيسًا لهيئات الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في الحجاز، ومرجعه المباشر النائب العام لجلالة الملك في الحجاز، وبعد إلغاء النيابة العامة هناك صار الرئيس يرجع إلى رئاسة مجلس الوزراء مباشرة، وضم إليه النظر

(١)البقمي، التطبيقات العملية للحسبة (ص٩٤).
(٢)البقمي، التطبيقات العملية للحسبة (ص٩٥).

في هيئات الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في جنوب المملكة، وتبعًا لهذا التطوير قامت الرئاسة بفتح فروع لها في المدن والقرى التابعة، ووضعت المراكز، وعين فيها من يلزم من الموظفين.

ولقد كان من أهم أسباب نجاح الملك عبدالعزيز هو تمسكه بكتاب الله تعالى وسنة رسوله ﷺ، وما كادت الأمور تستقر في بلاده حتى اتخذ من كتاب الله دستورًا يعمل بموجبه ويطبق أحكام الشريعة الإسلامية السمحة، ووفق إلى أمر الله به، وفي عهده أسست لأول مرة هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر كما سبقت الإشارة إلى ذلك(١).

**ثانيًا: الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في عهد الملك سعود -رحمه الله-:**

كان عهد الملك سعود -رحمه الله- عهد نهضة وقفزة لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، فقد تم التوسع في عهده في افتتاح بعض فروع الهيئة والمراكز، وزاد عدد أعضاء الهيئة، وقد حرص الملك سعود على أن لا يحيد عن الخطة التي سار عليها والده الملك عبدالعزيز في كافة شؤونه وتصرفه وإدارته، فسار على نهجه وحذا حذوه(٢).

وقد جاء في إحدى الوثائق المهمة خطاب من الملك سعود تعلق بالأمر بالمعروف والنهي عن المنكر هذا نصه:

«من سعود بن عبدالعزيز آل سعود إلى كل من يراه ممن بيده سلطة تنفيذية في مملكتنا، من آمر بالمعروف وناه عن المنكر، ومن أمير أو مسؤول، نوجه خطابنا هذا، السلام عليكم ورحمة الله وبركاته. أما بعد: فإننا نحمد الله -سبحانه وتعالى- بما من به علينا وعلى المسلمين في أرجاء مملكتنا المترامية الأطراف من أمن شامل، وانقياد تام من الرعية، وسمع وطاعة منهم، نحمده أن وفقنا لإقامة العدل وتنفيذ أحكام الشريعة الإسلامية، التي حفظت لكل فرد حقه كاملًا غير منقوص، نحمد الله على هذه النعمة، ونسأله المزيد منها، وأن يوفقنا لشكر نعمائه بالقيام بالواجب الذي ألقاه على عاتقنا فيما

(١) ابن مرشد، نظام الحسبة في الإسلام (ص٢٠٤، ٢٠٥).
(٢)عبدالمنعم الغلامي، الملك الراشد (ص٤٥٧).

ولّانا إياه، ولهذا رأينا أن نلفت نظر سائر المكلفين بتنفيذ الأحكام أن يراقبوا الله في تصرفاتهم، بأن يأخذوا الرعية بالحسنى، وأن يلتزموا حدود الله في تصرفاتهم ولا يتعدوها قيد شعرة، فالشعب -ولله الحمد- كما قلنا سامع ومطيع، ويحتاج الغافل أو الجاهل إلى تنبيه أو زجر بالحسنى لينقاد ويسمع ويطيع لكل ما يؤمر به، ولهذا ينبغي ألا تستعمل القسوة في معاملة الناس حيث ينفع لين الجانب، كما أنه لا يتمادى في لين الجانب إذا لم ينفع في الأمر إلا كبح الجماح بالشدة، وقد بلغت بتصرفات بعض الموظفين في استعمال القسوة والشدة في الأمور التي لا تحتاج لقسوة أو تدبير شديد، فعلى الآمرين بالمعروف والناهين عن المنكر أن يكونوا مثالًا حسنًا للناس في الدعوة إلى الله ﴿ٱدْعُ إِلَىٰ سَبِيلِ رَبِّكَ بِٱلْحِكْمَةِ وَٱلْمَوْعِظَةِ ٱلْحَسَنَةِ﴾[1]...»[2].

**ثالثًا: الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في عهد الملك فيصل -رحمه الله-:**

اهتم الملك فيصل بجانب الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر والدعوة إلى الله في المملكة العربية السعودية أيّما اهتمام، كيف لا ونظام البلاد قائم على تحكيم كتاب الله تعالى وسنة محمد ﷺ، وقد سار على نهج من سبقه، والده الملك عبدالعزيز وأخيه الملك سعود، في الدعوة إلى الخير، وأمر الناس بالمعروف ونهيهم عن ارتكاب المنكرات بأشكالها وألوانها، ودعم جهاز الحسبة الذي يُعنى بالإشراف على ولاية الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، وكثيرًا ما ركز الملك فيصل على أن المشكلة تنحصر بالدرجة الأولى في عدم فهم الإسلام ومزاياه من قبل بعض الناس، وهذا ذنب المسلمين وليس ذنب الإسلام، وقد اتجهت الحسبة في عهده إلى التخصص في أعمال المحتسب، بخلاف ما كانت عليه في عهد الملك عبدالعزيز والملك سعود، والواقع أن التخصص في أعمال الاحتساب لا يقلل

---

(١) سورة النحل، الآية: ١٢٥.

(٢) الرئاسة العامة لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر: تاريخها، أعمالها (ص١٢٧، ١٢٨)، نقلاً عن وثيقة ١٦٦٦/٢/٩، م ١٣٧٩، دارة الملك عبدالعزيز بالرياض.

من شأن المحتسب أو من الاحتساب»[1].

قال ابن تيمية -رحمه الله-: «عموم الولايات وما يستفيده المتولي بالولاية يُتَلقَّى من الألفاظ والأحوال والعرف، وليس لذلك حدٌّ في الشرع، فقد يدخل في ولاية القضاة في بعض الأمكنة والأزمنة ما يدخل في ولاية الحرب فى مكان وزمان آخر، وبالعكس، وكذلك الحسبة، وولاية المال»[2].

وعلى ذلك فإن نزع بعض المهام من الهيئة خلال هذه الفترة لا يقلل من شأنها؛ لأن ما انتزع منها كان بحاجة إلى تخصص دقيق لأدائه والمراقبة فيه، وليس بمقدورها أداؤه والاحتساب فيه، وقد بقيت لديها الأعمال الهامة اللصيقة بها تاريخيًّا، وهي الاحتساب في الأمور الدينية، وبالأخص فيما يتعلق بالمحافظة على سلامة العقيدة، وفي العبادات وما يتعلق بها، وفي الكثير من المعاملات والأخلاقيات، ولذا ركزت هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر على ما نيط بها في هذه الفترة تركيزًا شديدًا، فعمدت عندها إلى الأخذ بالأسلوب الإداري الحديث، وترسيخ الهيكل الوظيفي، والتوسع في إنشاء الفروع في البلدان والمناطق النائية، وإحلال الكفاءات المدربة والمتعلمة، والتزود بوسائل الاتصال الحديثة، وغير ذلك مما يساعدها على النهوض بأعمالها على خير وجه[3].

ومما حفظ من أقواله -رحمه الله- كلمته في افتتاح جلسة مجلس الشورى عام ١٣٦٢هـ والتي منها: «إن المسؤولية تجاه الرب تقضي بتضافرنا فيما يرضي الله ورسوله، وإننا -ولله الحمد- مع كوننا لا يوجد لدينا ما يخل بالدين، فإنا لا نضع في هذا المضمار إلا ما ترتاح إليه نفوسنا من زيادة الاستكمال، إذن فلابد أن نكون كلنا هيئة أمر بالمعروف ونهي عن المنكر، بموجب ما يقتضيه ديننا، مصداقًا للحديث الشريف: «**مَنْ رَأَى مِنْكُمْ مُنْكَرًا فَلْيُغَيِّرْهُ** بيده، **فَإِنْ لم يَسْتَطِعْ فَبِلِسَانِهِ، فَإِنْ لم يَسْتَطِعْ فَبِقَلْبِهِ، وَذَلِكَ أَضْعَفُ**

---

(١) الرئاسة العامة لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر: تاريخها، أعمالها (ص١٣٢).

(٢) ابن تيمية، الحسبة في الاسلام (ص١٥).

(٣) البقمي، التطبيقات العملية للحسبة (ص١١٧).

**الإِيمَانِ»**[١]. وليس منا من لا يستطيع الأمر بالمعروف، يبتدئ الإنسان بنفسه ثم بأهله ثـم بالأقرب فالأقرب، كلكم راع، وكل راع مسؤول عن رعيته»[٢].

**رابعًا: الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في عهد الملك خالد -رحمه الله-:**

شهد عهد الملك خالد بن عبدالعزيز -رحمه الله- حركة نمو اقتصادي وتطور في كافة المجالات، وتبعًا لذلك تطورت الأساليب الإدارية في مرافق الدولة كافة، بما في ذلك هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، فقد رؤي أنه من الأصلح ضم كل من الهيئة في الحجاز والهيئة في نجد في هيئة واحدة، حيث صدر المرسوم الملكي رقم م/ ٦٤ وتاريخ ١/ ٠٩/ ١٣٩٦هـ، القاضي بتوحيدهما تحت مسمى: الرئاسة العامة لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، وذلك لسهولة الإشراف والمتابعة، وتم تعيين معالي الشيخ عبدالعزيز بن عبدالله بن حسن آل الشيخ رحمه الله، رئيسًا لها بمرتبة وزير، ثم صدر أمر ملكي بتاريخ ٠٥/ ٠٩/ ١٣٩٧هـ بتعيين معالي الشيخ عبدالعزيز بن محمد بن إبراهيم آل الشيخ حفظه الله رئيسًا لها[٣].

وبهذا التوحيد أصبحت هناك مركزية للرئاسة العامة للهيئة في كافة مناطق المملكة، وبدأت في الأخذ بالأسلوب الإداري الحديث، وازدادت العناية بجانب الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، وبدأت الهيئة ترتبط بفروعها من خلال وسائل الاتصال الحديثة، وقد هيأ لها ذلك الإحاطة بكافة ما يجري ويقع من أحداث في مناطق المملكة بالسرعة المطلوبة عن طريق اتصالها بفروعها، بالإضافة إلى إنشائها العديد من تلك الفروع والمراكز في المناطق والمدن والقرى والمناطق النائية، بل في مختلف الأحياء، ثم صدر نظام هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بموجب المرسوم الملكي رقم (م/ ٣٧) والتاريخ

---

(١) تقدم تخريجه (ص١٦).

(٢) من كلمة الملك فيصل رحمه الله في مجلس الشورى عام ١٣٦٢هـ، نقلًا عن الموقع الرسمي لمجلس الشورى على شبكة الإنترنت.

(٣) البقمي، التطبيقات العملية للحسبة (ص١١٩، ١٢٠).

٢٦/ ١٠/ ١٤٠٠هـ، الذي نظم أعمال الرئاسة تنظيمًا حسنًا، وأخرجها في طور جديد ويتكون النظام من إحدى وعشرين مادة مقسمة على أربعة أبواب، وأعطى هذا النظام هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر عددًا من الصلاحيات(١).

**خامسًا: الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في عهد خادم الحرمين الشريفين فهد بن عبدالعزيز -رحمه الله-:**

كان من عناية خادم الحرمين الشريفين الملك فهد بن عبدالعزيز رحمه الله، بالأمر بالمعروف والنهي عن المنكر أن احتوى النظام الأساسي للحكم الصادر بالأمر الملكي رقم أ/ ٩٠ المؤرخ في ٢٧/ ٨/ ١٤١٢هـ على قيام الدولة بالأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، فقد جاء في المادة الثالثة والعشرين ما نصه: «تحمي الدولة عقيدة الإسلام، وتطبق شريعته، وتأمر بالمعروف وتنهى عن المنكر، وتقوم بواجب الدعوة إلى الله»(٢).

والمملكة العربية السعودية منذ تأسيسها وإلى وقتنا الحاضر في عهد خادم الحرمين الشريفين الملك فهد بن عبدالعزيز تلتزم في نهجها شرع الله تعالى؛ لأنها تدرك أن الإسلام الذي أرسى قواعد العدالة بنظام واجب الاتباع ينبثق من كتاب الله تعالى وسنة رسوله ﷺ، قد ألزمها ألا تفرق بين غني وفقير ولا بين أبيض وأسود، ولأنها تؤمن بأن حقوق الإنسان الشاملة في الإسلام من ضمان الفرد والجماعة والدولة على السواء؛ لأن الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر هو واجب هؤلاء جميعًا(٣)، كما قال تعالى: ﴿كُنتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِٱلْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ ٱلْمُنكَرِ وَتُؤْمِنُونَ بِٱللَّهِ ۗ وَلَوْ ءَامَنَ أَهْلُ ٱلْكِتَٰبِ لَكَانَ خَيْرًا لَّهُم ۚ مِّنْهُمُ ٱلْمُؤْمِنُونَ وَأَكْثَرُهُمُ ٱلْفَٰسِقُونَ﴾(٤)، وكما قال تعالى: ﴿وَلْتَكُن مِّنكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى ٱلْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِٱلْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ ٱلْمُنكَرِ ۚ

(١) البقمي، التطبيقات العملية للحسبة (ص١٢١، ١٢٢).
(٢) الرئاسة العامة لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر: تاريخها، أعمالها (ص١٤٤).
(٣) الرئاسة العامة لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر: تاريخها، أعمالها (ص١٤٥).
(٤) سورة آل عمران، الآية: (١١٠).

﴿وَأُوْلَٰٓئِكَ هُمُ ٱلْمُفْلِحُونَ﴾[1].

وقد كان عهد خادم الحرمين الشريفين الملك فهد بن عبدالعزيز امتدادًا لعهد أسلافه من الملوك عبدالعزيز وسعود وفيصل وخالد رحمهم الله جميعًا، لكن الحسبة في عهده كانت امتدادًا طبيعيًّا للحسبة في عهد الملك خالد رحمه الله، خاصة وأن نظام هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر حديث الإصدار، حيث صدر في ٢٦/ ١٠/ ١٤٠٠هـ، فكان عهد الملك فهد هو الفترة الذهبية لتطبيق نظام هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، ولوائحه التنفيذية التي صدرت بقرار معالي الرئيس العام ذي الرقم ٢٧٤٠ والتاريخ ٢٤/ ١٢/ ١٤١٧هـ، المبني على موافقة صاحب السمو الملكي وزير الداخلية رقم ١٦/ ٥٣٠٤٨ وتاريخ ٤/ ٨/ ١٤٠٦هـ، تمشيًا مع المادة ١٩ من نظام الهيئة، حتى أصبح جهاز الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر يُعنى بما يدخل في اختصاصه من الاحتساب في مجال المعروف المتروك أو المنكر المفعول، سواء أكان من المنكرات الكبيرة العظيمة أم من المنكرات التي هي أدنى رتبة[2].

أما ظاهرة تكاسل البعض عن أداء الصلاة فقد صدر توجيه خادم الحرمين الشريفين الملك فهد برقم ٦٤١٣ في ١٩/ ٣/ ١٤٠٣هـ لحث الناس على أداء الصلاة جماعة وفي أوقاتها المحددة، وقد جاء في التوجيه: «نظرًا لما لوحظ من ظاهرة التهاون في أداء الصلاة جماعة، ومجاهرة البعض بتركها، وملاحظة ذلك في بعض الدوائر الحكومية والوزارات التي أصبح بعض كبار الموظفين فيها قدوة سيئة للمتساهلين بها، فقلدهم غيرهم في هذه العادة وساروا على نهجهم، نهيب بالجميع أداء الصلاة جماعة مع موظفيهم، وإقامتها في وقتها المحدد»[3].

**سادسًا: الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في عهد خادم الحرمين الشريفين الملك**

---

(١) سورة آل عمران، الآية: (١٠٤).

(٢) الرئاسة العامة لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر: تاريخها، أعمالها (ص١٤٦).

(٣) البقمي، التطبيقات العملية للحسبة (ص١٦٧).

**عبدالله بن عبدالعزيز -حفظه الله-[1]:**

منذ أن تولى خادم الحرمين الشريفين الملك عبدالله بن عبدالعزيز حفظه الله، مقاليد الحكم عام ١٤٢٦هـ أخذ على عاتقه إظهار الإسلام بوجهه المشرق، وكان في أول خطاب له يركز على أن الدولة دستورها الكتاب والسنة، وشدد على التمسك بهما ونبذ كل ما يخالفهما، وأنهما منهج هذه البلاد وركنه الركين وأساسه المتين، ومما جاء في كلمته:

«أعاهد الله ثم أعاهدكم أن أتخذ القرآن دستورًا، والإسلام منهجًا، وأن يكون شغلي الشاغل إحقاق الحق، وإرساء العدل، وخدمة المواطنين كافة بلا تفرقة، ثم أتوجه إليكم طالبًا منكم أن تشدوا أزري، وأن تعينوني على حمل الأمانة، وأن لا تبخلوا علي بالنصح والدعاء».

وفي عهده الزاهر أيده الله، شهدت شعيرة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر وجهازها الرسمي تطورًا مطردًا ونموًا كبيرًا، كجزء من مؤسسات الدولة المهمة، استنادًا لكونها تقوم على مبدأ شرعي ديني، فلقي الجهاز في عهده -حفظه الله- التوجيه والعناية والدعم المتواصل، وكان من نماذج ما أولاه الجهاز:

١- عنايته بتنظيم أعمال الجهاز وتطويره وفق أنظمة الدولة الحديثة.

٢- إنشاء ودعم المعهد العالي للأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بجامعة أم القرى بمكة المكرمة، لتأصيل القوى والطاقات العاملة في الجهاز، من خلال برامج الدبلوم العالي، وبرامج التدريب المستمر، وقد أفاد منه الرئاسة وفروعها ومنسوبوها.

٣- إنشاء العديد من الكراسي البحثية في الجامعات السعودية لدعم شعيرة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، مثل: كرسي الملك عبدالله للحسبة وتطبيقاتها المعاصرة، في جامعة الملك سعود.

٤- توسع الجهاز في خطط التطوير والتحديث، واعتماد المبالغ اللازمة لذلك،

---

(١) الرئاسة العامة لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، أسس ومباديء، تاريخ وأعمال، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، ط١، ١٤٣١هـ (ص٤٧).

وزيادة مجالات التدريب والابتعاث لمنسوبيه.

٥- زيادة المشروعات الإنشائية المخصصة للجهاز وفروعه، وازدياد أعداد المباني الحديثة لمقار الفروع والهيئات والمراكز.

٦- إنشاء إدارات حديثة في الجهاز خلال عصره -أيده الله- منها:

- الإدارة العامة للتطوير الإداري.
- إدارة المشاريع.
- مركز البحوث والدراسات.
- الإدارة القانونية.

٧- دعم الرئاسة بميزانية خاصة لمشروع التطوير الشامل، وتخصيص مبلغ لإنشاء موقع الرئاسة الرسمي على الشبكة العنكبوتية (الإنترنت).

٨- دعم الجهاز ماديًّا ومعنويًّا لتطوير خدماته ودراسة الظواهر الضارة في المجتمع.

٩- الموافقة الكريمة على رعاية ندوة «الحسبة وعناية المملكة العربية السعودية بها»، ودعمها إعزازًا لشعيرة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، وما رعايته -أيده الله- لهذه الندوة إلا دلالة واضحة على اهتمامه وحرصه على هذه الشعيرة.

١٠- إقامة الملتقى الثاني لمديري عموم فروع الرئاسة ورؤساء هيئات محافظات المملكة عام ١٤٢٧هـ، والذي شرّف ختامه صاحب السمو الملكي وزير الداخلية.

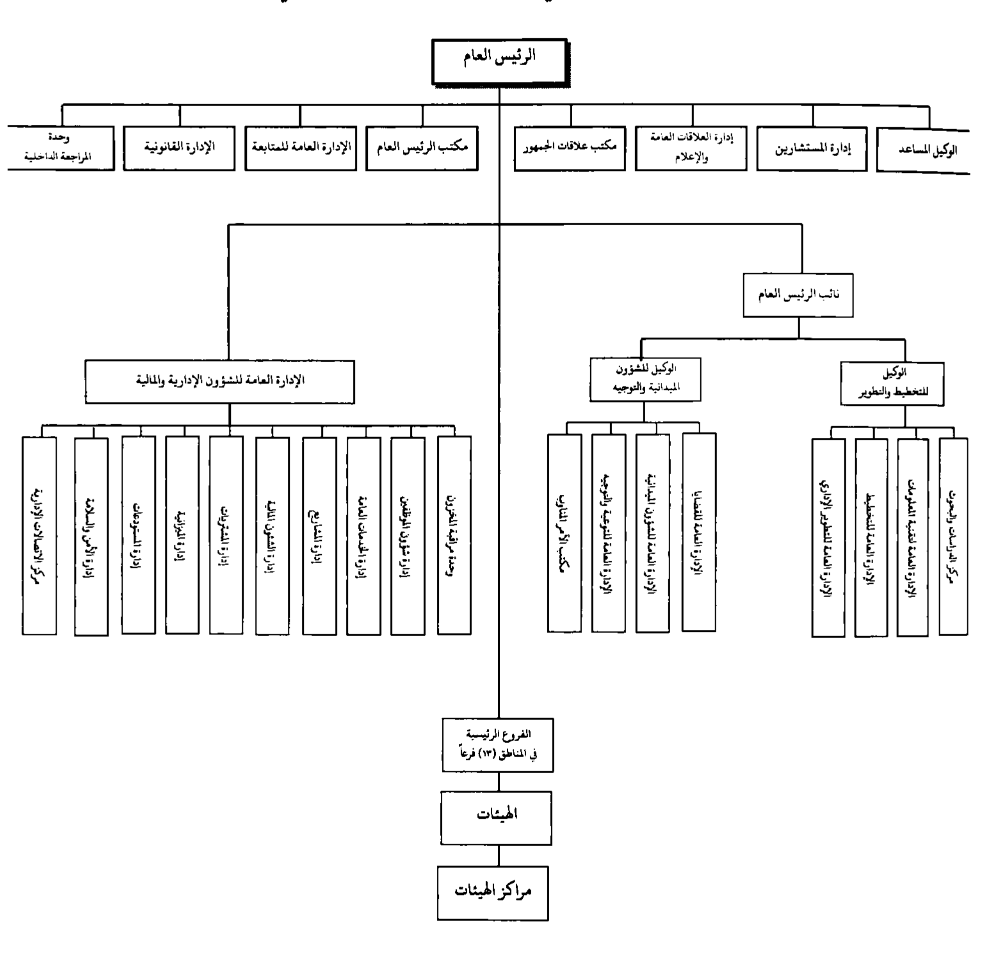
١١- افتتاح موقع الرئاسة على الشبكة العنكبوتية من خلال موقعها الرسمي:

https://www.pv.gov.sa

١٢- إدخال نظام التعاملات الإلكتروني في كافة أعمال الجهاز، تمهيدًا للاندماج مع التوجه المستقبلي لمشروع الحكومة الإلكترونية.

# المبحث الثالث:

## الهيكل الإداري والتنظيمي لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر(١)




(١) الرئاسة العامة لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، أسس ومبادىء، تاريخ وأعمال، مرجع سابق (ص٧٧).

## المبحث الرابع
## الأنظمة والسياسات العامة لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر(١)

منذ تسمية المملكة العربية السعودية سنة ١٣٥١هـ بهذا الاسم، وهي تدخل مرحلة جديدة بعد مرحلة التوحيد والبناء، هي مرحلة الاستقرار وإصدار الأنظمة، وقد رأينا تتابع صدور الأنظمة في عدد من الجوانب، وكان أكثر صدورها في عهد الملك سعود، والملك فيصل رحمهما الله.

وقد سبقت الإشارة إلى المراحل التي مرت بها هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر حتى توحيد رئاسة هيئات نجد مع رئاسة هيئات الحجاز، وذلك بصدور المرسوم الملكي رقم (٩/ ٦٤) وتاريخ ١/ ٩/ ١٣٩٦هـ المتضمن توحيد هيئات الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في هيئة واحدة، وتحت رئيس واحد يعين بأمر ملكي، ودمج فصلي ميزانية الهيئتين في ميزانية واحدة وفصل واحد تحت مسمى: «الرئاسة العامة لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر».

ثم بقيت تمارس ما كانت تمارسه سابقًا من اختصاصات مدة أربع سنوات حتى صدر المرسوم الملكي رقم (م/ ٣٧) بتاريخ ٢٦/ ١٠/ ١٤٠٠هـ القاضي بالموافقة على نظام هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، بناء على قرار مجلس الوزراء رقم (١٦١) وتاريخ ١٦/ ٩/ ١٤٠٠هـ، وقد نصت المادة الحادية والعشرون منه على أنه: «يُعمل بهذا النظام اعتبارًا من تاريخ نشره في الجريدة الرسمية»، وقد نُشر في جريدة أم القرى -الجريدة الرسمية- في عددها رقم ٢٨٥٣ الصادر بتاريخ ١٧/ ٣/ ١٤٠١هـ، وهذا يعني أنه اعتبارًا من هذا التاريخ فإن اختصاصات المحتسب قد بدأت مرحلة جديدة.

كما نصت المادة التاسعة عشرة على أنه: «يصدر الرئيس العام للهيئات اللوائح

---

(١) الرئاسة العامة لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر: تاريخها، أعمالها، الطبعة الأولى، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، ١٤١٩هـ (ص٥ - ١٨).

التنفيذية لهذا النظام بالاتفاق مع وزير الداخلية»، وقد صدر قرار معالي الرئيس العام لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر رقم (٢٧٤٠) بتاريخ ٢٤/ ١٢/ ١٤٠٧هـ) بإقرار اللائحة التنفيذية بناءً على خطاب وزير الداخلية رقم ١٦/ ٥٣٠٤٨، وقد نشرت اللائحة التنفيذية في جريدة أم القرى في عددها رقم (٣٢٠٣) الصادر بتاريخ ٣٠/ ٧/ ١٤٠٨هـ، وأشير إلى أن نظام هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر قد صدر في إحدى وعشرين مادة، تندرج تحت أربعة أبواب. (انظر الملحق رقم١).

**وفيما يلي استعراض للأنظمة التي وضعت للهيئة حسب تسلسلها التاريخي:**

**نظام ١٣٤٥هـ**: لعل أول محاولة لتحديد اختصاصات الهيئة في الاحتساب كان ما حدده رئيس القضاة بمكة المكرمة فضيلة الشيخ عبدالله بن بليهد -رحمه الله- في خطابه إلى الملك عبدالعزيز -رحمه الله- في ٢٠/ ٥/ ١٣٤٥هـ، حيث اختار أربعة عشر رجلًا من أهل مكة ونجد للقيام بالأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في مكة، وبين أن أعمال هذه الهيئة تختص بتتبع أحوال الناس من جهة المعاملات والعادات، فما وافق الشرع منها تقره، وما تخالفه تزيله، وأن تمنع البذاءة اللسانية التي تعودتها السوقة، وأن تحث الناس على أداء الصلوات الخمس جماعات، وأن تراقب المساجد من جهة أئمتها ومؤذنيها ومواظبتهم وحضور الناس، وغير ذلك من دواعي الإصلاح، وأن تتخذ في سبيل الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر الوسائل الموصلة إلى ذلك بالحكمة، وإذا أعياها أمر من الأمور رفعته إلى أولي الأمر لإجرائه.

**نظام ١٣٤٩هـ**: اتساقًا مع طبيعة التطور الإداري في المملكة، فقد صدر الأمر السامي برقم ٢٤٤ في ٢/ ٢/ ١٣٤٩هـ بتوحيد إدارات الشرطة في المملكة تحت إدارة واحدة سُمِّيت: المديرية العامة للشرطة. وكان ارتباطها بنائب الملك العام، الذي يستمد سلطانه من الملك[1].

---

(١) ابن مرشد، نظام الحسبة في الإسلام، وفيه تسع عشر مادة من ذلك النظام في ص ٢٠٢- ٢٠٥ .

وتبعًا لذلك فقد وافق مجلس الشورى -الذي كان يتخذ من مكة المكرمة مقرًا له- على نظام جديد يقضي بربط الهيئات بمدير الشرطة العام في كل منطقة، ويتكون من إحدى وثلاثين مادة، وبموجب هذا النظام حددت الهيئات التي ستنشأ في كل من مكة المكرمة وجدة والطائف والمدينة المنورة وينبع وبقية الملحقات. كما حددت تشكيلات الهيئات من العناصر البشرية -الرؤساء والأعضاء والمراقبين والجنود- وشروط اختيار الأعضاء والرؤساء في الهيئات، وطريقة ارتباط الهيئات بمدير الشرطة، وطبيعة العقوبات المقررة لبعض المنكرات، كما اقتصر دور الهيئة على التحقيق وإبلاغ الشرطة بالنتيجة، ومدير الشرطة هو المخول بإصدار القرار[(١)].

**هيئة الأمناء لعام ١٣٥٥هـ**: رغبة من الملك عبدالعزيز -رحمه الله- في تعاون الأهالي ومساعدتهم في أمر الاحتساب لدرء المفاسد وإقامة أحكام الشرع الشريف، فقد طلب منهم مساعدة الحكومة في هذا الأمر، وفي نهاية اجتماع بين علية القوة وأهل الحل والعقد من كبار الموظفين في مكة في ١/ ١/ ١٣٥٥هـ، قرأت فيه رسالة من الملك عبدالعزيز بهذا الخصوص، فصدر قرار بتشكيل هيئة أخرى تدعي هيئة الأمناء، يُنتخب أعضاؤها من كافة محلات مكة تتعاون مع هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في تنفيذ رغبة الإمام -الملك- وتحقق لها النجاح حيث أمكن تعاون هيئة الأمناء مع هيئة الأمر بالتحقيق والنهي عن المنكر عن وازع ديني وغيرة إسلامية، وانتصارًا لإقامة شرع الله عز وجل[(٢)].

**نظام ١٣٥٦هـ**: في تطور آخر لنظام الهيئة صدر الأمر الملكي برقم ٨٤/ ١/ ٢٥ في ١٥/ ١/ ١٣٥٦هـ الذي يعيد ارتباط هيئات الأمر بالمعروف برئاسة القضاة، وقد صدر النظام في ثلاثين مادة مقسمة إلى فصول، وقد سار على منوال الأنظمة السابقة، إلا أنه

(١) تقرير الإدارة العامة للتخطيط والتطوير (ص٢٦).
(٢) يُنظر: القرني، الحسبة في الماضي والحاضر بين ثبات الأهداف وتطور الأسلوب (٢/٧٢٩، ٧٣٠).

ترك النظر للهيئة في الحوادث البسيطة التي لا تستوجب صدور حكم حد ولا تعزير، وأما ما كان مستوجبًا لذلك فيرجع فيه إلى رئيس القضاة. وقد أعطي أمر التحقيق والاستنطاق إلى رئيس الهيئة أو وكيله بحضور الأعضاء ومندوب الشرطة.

وفي الفصل الأول من هذا النظام بينت اختصاصات الهيئة وفيما تنظر فيه، أما الفصل الثاني، فكان فيما يتعلق بشؤون الجنود وتسييرهم الإداري، والفصل الثالث في مواد عمومية تتعلق بارتباط الهيئة برئاسة القضاة إداريًا. وقد وقع رئيس القضاة ذلك النظام بعد تعديله من قبله في ٢٤/ ٦/ ١٣٥٦هـ[١].

**نظام ١٣٧٢هـ**: ظل الارتباط بالقضاء حسب هذا النظام إلى أن ولي فضيلة الشيخ عبد الله بن إبراهيم آل الشيخ رحمه الله رئاسة الهيئات بالحجاز في ١٠/ ٢/ ١٣٧٢هـ. وصار مرجعه المباشر النائب العام للملك في الحجاز بموجب الأمر الملكي ذي الرقم ٥٣٣٨٨ في ١٠/ ٢/ ١٣٧٢هـ. وبعد إلغاء نظام النيابة العامة صار رئيس الهيئات يرجع إلى رئاسة مجلس الوزراء مباشرة كما ضم إلى رئيس الهيئات النظر في هيئات الأمر بالمعروف في جوانب المملكة. وإثر ذلك توسعت الهيئات في افتتاح فروع لها في المدن والقرى التابعة[٢]، وقد شمل النظام الجديد ست عشرة مادة جاءت على هيئة تعليمات للهيئات شملت المجالات التالية:

١- توحيد الأعمال وارتباطاتها.

٢- صدور الأنظمة.

٣- الهيكل الفعلي.

٤- إنشاء الفروع والهيئات والمراكز وتحديد اختصاصها.

٥- التشكيلات الإدارية.

(١) يُنظر: القرني، التطبيقات العملية للحسبة (ص١٠٦ - ١١٥).

(٢) ابن مرشد، نظام الحسبة في الإسلام (ص٢٠٦).

**مرحلة توحيد الجهاز ١٣٩٦هـ:** بقيت الهيئة مستمرة في تأكيد وجودها وتثبيت كيانها بما يتلاءم مع استقرار الأمن في الدولة، حيث أخذت بالتسلسل الإداري الحديث، وترسيخ الهيكل الوظيفي، وإحلال الكفاءات المتعلمة والمدربة محل غيرها، والتزود بوسائل الاتصالات الحديثة، مما ساعدها على تطوير نفسها والقيام بأعمالها[1].

وقد كان ذلك إيذانًا بالانتقال إلى مرحلة توحيد كل من: «هيئة نجد» وما كان يتبعها في الشرقية وخط الأنابيب، و«هيئة الحجاز» وما كان يتبعها في الجنوب، في جهاز واحد؛ ليسهل الإشراف على أعمالها والتخطيط لها إداريًّا وماليًّا، أسوة بغيرها من قطاعات الدولة.

وقد صدر المرسوم الملكي ذو الرقم (م/ ٦٤) في ١/ ٩/ ١٣٩٦هـ المبني على قرار مجلس الوزراء رقم (١٣٩٤) في ٢٨/ ٨/ ١٣٩٦هـ، الذي نص على توحيد جميع هيئات الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في هيئة واحدة بميزانية واحدة، وتحت رئيس واحد يُعيَّن بأمر ملكي، وقد أصبح اسم الهيئات: «الرئاسة العامة لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر». وفي اليوم نفسه صدر الأمر الملكي برقم (أ/ ٢٢٩) في ١/ ٩/ ١٣٩٦هـ بتعيين معالي الشيخ عبدالعزيز بن عبدالله بن حسن آل الشيخ رئيسًا لها بمرتبة وزير.

**النظام الصادر في عام ١٤٠٠هـ:** كان من نتائج توحيد الهيئات في المملكة صدور نظام جديد يتناسب مع المرحلة التي وصلت إليها البلاد من النمو الإداري، وظهور بعض العادات والتقاليد الوافدة مما يحتاج إلى المواجهة بحزم[2].

وقد صدر بهذا النظام مرسوم ملكي برقم (م/ ٣٧) في ٢٦/ ١٠/ ١٤٠٠هـ، والمبني على قرار مجلس الوزراء رقم (١٦١) في ١٦/ ٩/ ١٤٠٠هـ، والنظام الجديد مكون من إحدى وعشرين مادة مقسمة على أربعة أبواب (انظر الملحق رقم١).

---

(١) يُنظر: القرني، التطبيقات العملية للحسبة (ص١١٨، ١١٩).
(٢) البقمي، التطبيقات العملية للحسبة (ص١٢٩).

**اللائحة التنفيذية للهيئة ١٤٠٧هـ:** نصت المادة التاسعة عشرة من نظام الهيئة الصادر عام ١٤٠٠هـ على أن الرئيس العام يصدر اللوائح التنفيذية لهذا النظام بالاتفاق مع وزير الداخلية، وبناءً عليه فقد صدرت اللائحة التنفيذية[1] بقرار معالي الرئيس العام برقم (٢٧٤٠) في ٢٤/ ١٢/ ١٤٠٧هـ، ونشرت في جريدة أم القرى في العدد (٣٢٠٣) في ٣٠/ ٧/ ١٤٠٨هـ، وقد جاءت اللائحة في خمسة أبواب وست وخمسين مادة، على النحو التالي:

الباب الأول: يحدد واجبات الهيئة.

الباب الثاني: يحدد طرق الضبط والقبض والتفتيش والتحقق.

الباب الثالث: يتعلق بالمضبوطات مما له علاقة بالمنكر الذي هو موضوع القضية أو مما لا علاقة له به.

الباب الرابع: يحدد العقوبات التأديبية الفورية والحجز المؤقت والتوقيف الاحتياطي.

الباب الخامس: في أحوال الشرطة العامة مع الهيئات.

**التنظيم الصادر في ١٦/ ٣/ ١٤٣٤هـ:** صدر من مجلس الوزراء القرار رقم ٧٣ في ١٦/ ٣/ ١٤٣٤هـ، الخاص بتنظيم الرئاسة العامة لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، ويتكون التنظيم من خمس عشرة مادة (انظر ملحق رقم ٥).

ويلغي هذا التنظيم النظام الصادر بالقرار (م/ ٣٧) في ٢٦/ ١٠/ ١٤٠٠هـ والذي يتكون من (٢١) مادة، وبمقارنة مواد التنظيم الحالي مع النظام السابق يتضح الآتي:

١- لم يتم إجراء أي تعديل على المواد (١، ٢، ٣).

٢- تم في التنظيم الجديد دمج المادتين (٤، ٥) في مادة واحدة رقم (٤).

٣- تم إلغاء المادة السادسة من النظام السابق، والخاصة بإحالة القضايا للمحكمة

---

(١) كما صدر بعد ذلك لائحة داخلية (تفسيرية) لفقرات اللائحة تتضمن شرحًا تنفيذيًّا إجرائيًّا لنصوص اللائحة.

الشرعية، وجعلها من اختصاص هيئة التحقيق والادعاء العام.

٤ - تم في التنظيم الجديد دمج المادتين (٧، ٨) في مادة واحدة رقم (٥).

٥ - تم في التنظيم الجديد تعديل المواد (٩، ١٠، ١١) الخاصة بتنظيم عمل الآمرين بالمعروف والناهين عن المنكر، إلى تنظيم جديد صدر في المواد (٦، ٧، ٨، ٩).

٦ - تم وضع المادة العاشرة في التنظيم بدلًا من المادة الثانية عشرة في التنظيم السابق.

٧ - تم إلغاء المواد (١٣، ١٤، ١٥، ١٦) من قائمة اختصاصات الهيئة، والخاصة بالضبط والتحقيق والعقوبات التأديبية من النظام السابق، ونقلها لصالح هيئة التحقيق والادعاء العام، والمحاكم الشرعية.

٨ - تم وضع المادة الحادية عشرة في التنظيم بدلًا من المادة السابعة عشرة في التنظيم السابق.

٩ - تم وضع المادة الثانية عشرة في التنظيم بدلًا من المادة الثامنة عشرة في التنظيم السابق.

١٠ - تم وضع المادة الثالثة عشرة في التنظيم بدلًا من المادة التاسعة عشرة في التنظيم السابق والخاصة باللائحة التنفيذية، فتصدر وتعدل بأمر من رئيس مجلس الوزراء، بدلًا من الرئيس العام للهيئات ووزير الداخلية.

١١ - المادة الرابعة عشرة تخص إحلال التنظيم الجديد بدلًا من النظام السابق.

١٢ - تم في التنظيم الجديد دمج المادتين (٢٠، ٢١) في مادة واحدة رقم (١٥).

وقام الباحث باختيار بعض مواد اللائحة التنفيذية لنظام الرئاسة العامة لهيئات الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، والصادر بالمرسوم الملكي برقم (م/ ٣٧) في ٢٦/ ١٠/ ١٤٠٠هـ، ودراستها دراسة تحليلية:

**المادة الأولى**: «الرئاسة العامة لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر جهاز مستقل، يرتبط مباشرة برئيس مجلس الوزراء، وتتبعه جميع هيئات الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، القائمة وقت صدور هذا النظام، أو التي ستنشأ فيما بعد».

**نستنج من هذه المادة الآتي:**

١ - تم التحديد الدقيق للمسمى: «الرئاسة العامة لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر»، مما يعني شمولها لكل مناطق المملكة بدلًا من تعدد التسميات في السابق.

٢ - بيان أن الجهاز مستقل، يدل على القوة والأهمية للجهاز، ونقلة تطويرية كبرى مبنية على دعم الدولة.

٣- بيان ارتباط الرئاسة برئيس مجلس الوزراء وجميع الهيئات التي ستنشئها الرئاسة، مما يدل على أهمية الهيئة واهتمام الدولة بموظفيها.

**المادة الثانية:** «يكون الرئيس العام للهيئة بمرتبة وزير يعين وتنتهي خدماته بأمر ملكي، ويرتبط به وكيلان يعينان بالمرتبة الخامسة عشرة، وتنتهي خدماتها بقرار من مجلس الوزراء، ويلحق بالهيئة العدد الكافي من المفتشين والمحققين والأعضاء والموظفين والمستخدمين».

وهنا يتضح اهتمام الدولة بالرئاسة، وتقديرها للشعيرة وشعورها بأهميتها، جعلها تضع الرئيس العام بمرتبة وزير، وتلحق بها العدد الكافي من الموظفين للقيام بأعمالها على أكمل وجه.

**المادة الخامسة:** «الرئيس العام لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر هو الرئيس المباشر والمرجع النهائي لهذه الهيئات، ويرتبط مباشرة برئيس مجلس الوزراء، وله ما للوزير من صلاحيات في وزارته».

هذه المادة متعلقة بالرئيس العام، وبيان ارتباطه المباشر برئيس مجلس الوزراء، ومنحه جميع الصلاحيات التي تمنح للوزراء، وهو المرجع الرئيس لكافة مديري فروع الهيئات في جميع مناطق المملكة.

**المادة السادسة:** «للرئيس العام لهيئة الأمر بالمعروف أن يطلب من إمارة المنطقة إحالة القضية التي يرى إحالتها إلى المحكمة الشرعية».

هذه المادة متعلقة بصلاحيات الرئيس العام، ومنها الطلب بإحالة القضايا التي يرى إحالتها الى المحكمة الشرعية للحاجة لحكم شرعي ليس من صلاحيات الإمارة أو

الهيئة.

**المادة السابعة:** «يتم اختيار رئيس وأعضاء هيئات الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، والمفتشين والمحققين ورؤساء الأقسام الدينية، والمشرفين والمساعدين من ذوي المؤهلات العلمية المناسبة، والمشهود لهم بحسن السمعة ونقاء السيرة، وفقًا للشروط التي تحددها اللائحة التنفيذية التي يصدرها الرئيس العام بالاتفاق مع رئيس الديوان العام للخدمة المدنية».

تشير هذه المادة إلى أهمية اختيار منسوبي الهيئة من حيث المؤهل العلمي الذي يمكن عضو الهيئة من معرفة أهمية هذه الشعيرة وإلمامه بعلومها، وأهمية أن يكون العضو حسن السيرة والخلق لأهمية الجهاز الذي يعمل به.

**المادة الثامنة:** «مع مراعاة ما نص عليه نظام الخدمة المدنية تنتهي خدمة منسوبي الهيئة في الحالتين الآتيتين:

أ- الحكم عليه في جريمة تفقده السمعة والاعتبار.

ب- قيام شبهات قوية تمس سمعته واعتباره».

تشير هذه المادة إلى أهمية العمل الذي يقوم به الآمر بالمعروف والناهي عن المنكر، وأهمية أن يكون قدوة للجميع، ولايضع نفسه موضعًا للشبهات، وأن يحافظ على نفسه وسمعته وسمعة الجهاز الذي يعمل به.

**المادة التاسعة:** (انظر ملحق رقم ١)، تشير إلى أن مهام الهيئة تنقسم إلى قسمين:

١ - مهام تقوم بها الهيئة، مثل الحسبة في الأسواق، وإغلاق المحلات للصلاة، وإنكار تبرج النساء.

٢ - مهام تقوم بها الهيئة بالاشتراك مع جهة حكومية أخرى، مثل: القبض على مستخدمي الخمور ومروجي المخدرات مع الإدارة العامة لمكافحة المخدرات.

**المادة العاشرة:** (انظر ملحق رقم ١)، تشير إلى ما يجب القيام بعمله من قبل الهيئات، وإلى مستند الاحتساب، وكيفيته لدى الرئاسة العامة لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، وهو النظر إلى كتاب الله وسنة رسوله محمد ﷺ، فما كان فيهما واجبًا

أو مستحبًا فإن على الهيئة أن تأمر به، وما كان منهيًا عنه في الكتاب والسنة فإن على الهيئة أن تنهى عنه، فالمستند في الأمر والنهي هو أمر الله ورسوله ﷺ.

وأما طريقة الاحتساب فهي الاقتداء بسيرة الرسول ﷺ، وسيرة خلفائه الراشدين رضي الله عنهم، وسير الأئمة المصلحين عندما قاموا بأداء هذه الشعيرة كما يجب بكل حزم وبالتي هي أحسن، وتعريف المخطئ خطأه ونصحه، كما يجب أيضًا أن يكون من معالم هذه الطريقة استهداف المقاصد الشرعية في إصلاح الناس.

**المادة الحادية عشرة**: (انظر ملحق رقم ١)، تشير إلى اختصاصين من اختصاصات الهيئة:

الأول: ضبط مرتكبي المحرمات، أو المتهمين بذلك، أو المتهاونين بواجبات الشريعة، وهذا الاختصاص لازال قائمًا.

والثاني: استجواب المقبوض عليهم، وهذا الاختصاص أحيل إلى هيئة التحقيق والادعاء العام.

**المواد (١٢ - ١٦)**: (انظر ملحق رقم ١)، تشير إلى اختصاص الهيئة باستجواب المقبوض عليهم، واشتراك الهيئة في التحقيق، ومتابعة تنفيذ العقوبة، وحق الهيئة في المشاركة في مراقبة الممنوعات التي لها تأثير على العقائد أو السلوك أو الآداب العامة مع الجهات المختصة، وأحقية الهيئة بطلب إعادة التحقيق بالأعمال التي تتعلق بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر متى ما أرادت الهيئة ذلك.

**المادة الثامنة عشرة**: (انظر ملحق رقم ١)، تشير إلى تكامل أداء الهيئة مع الأجهزة الحكومية في أداء أدوارهم بصفة عامة، وإلى أهمية قيام الجهات الحكومية والأهلية في إقامة شعيرة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالتعاون مع الهيئة، وهي الجهاز الحكومي المعني أولًا بهذه الشعيرة.

**مشروع الخطة الاستراتيجية للرئاسة العامة لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر (مشروع حسبة) [1]:**

حتى يتبين أهمية مشروع الخطة الاستراتيجية للرئاسة العامة لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر (مشروع حسبة) ينبغي علينا أن نوضح علاقة التخطيط الاستراتيجي بالتطوير التنظيمي، والتي تتضح في الآتي:

- أهمية التخطيط الاستراتيجي والذي يعتني بدعم القادة في عملية اختيار أهداف المنظمة، وتحديد السياسات والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق الأهداف، وتحديد الأساليب الضرورية لضمان تنفيذها.

-التخطيط يحدد خيارات التطوير التنظيمي، فوجود ثقافة تنظيمية في فكر مديري المنظمات حول مفهوم التخطيط الاستراتيجي، ينعكس إيجابيًّا على تحديدهم لخيارات تطوير منظماتهم.

-التخطيط يوفر متطلبات التطوير التنظيمي، لذلك يعتبر التطوير التنظيمي أسلوبًا إداريًّا لإنجاح تخطيط طويل الأمد، حيث يعتمد التطوير التنظيمي على التخطيط بمشاركة جميع أعضاء المنظمة في تحسين العمليات والخدمات.

-التخطيط مبرر للتطوير التنظيمي؛ لأن نجاح التطوير يعتمد على عملية تخطيط علمية تنظم عملية التطوير التنظيمي.

-التخطيط يعمل على زيادة احتمالية نجاح التطوير التنظيمي، فالتطوير الناجح يتحقق من خلال تخطيط التطوير استراتيجيًّا.

-التطوير التنظيمي عملية تتم من خلال آلية التخطيط لتحقيق الأهداف عبر مراحل ووقت محدد.

-التخطيط يرتبط بالتطوير من خلال متابعة تطبيق الهيكل التنظيمي والدليل

---

(١) موقع الرئاسة العامة لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر:
http://www.hisbah.gov.sa/default.html

التنظيمي، وفي تبسيط الإجراءات الإدارية، وتحسين بيئة العمل، وتنمية مهارات العاملين بالإدارة، وتحسين أدائهم من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية.

واستشعارًا لعظم الأمانة التي أسندها ولاة الأمر في المملكة العربية السعودية وفقهم الله إلى جهاز الرئاسة العامة لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر؛ لإقامة هذه الشعيرة العظيمة من شعائر الإسلام، ولأهمية الدور الذي تقوم به الرئاسة في الحفاظ على المجتمع وأمنه، ولرغبتها في زيادة كفاءة العمل وتعزيز الأداء بادرت الرئاسة بوضع خطة استراتيجية شاملة تُعنى بالجوانب الإدارية والميدانية والفنية، وفق رؤية وأُسس علمية سليمة.

وانطلاقًا من هذا، فقد تعاقدت الرئاسة مع معهد البحوث بجامعة الملك فهد للبترول والمعادن بالظهران لتطوير هذه الخطة الاستراتيجية، وأُطلق على المشروع اسم: (حسبة)، وحدد لإعداد الخطة مدة عام واحدٍ، وتنطلق أهمية مشروع (حسبة) من رسالة الرئاسة العامة لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في المحافظة على المجتمع والدور الذي تقوم به في تحقيق هذه الشعيرة الربانية، كما تأتي أهمية هذا المشروع من رغبة الرئاسة في تطوير أعمالها وتضافر جهودها؛ لتحسين أداء العمل والكفاءة فيه.

ولقد أدت حركة النمو المتسارعة التي تشهدها المملكة العربية السعودية على الأصعدة الاجتماعية والاقتصادية والإدارية إلى تزايد الحاجة إلى الأعمال المنوطة بجهاز الرئاسة، وبخاصة مع تعدد طبيعة المجالات والقضايا المرتبطة بتعقيدات العصر، وقد استلزم ذلك التوسع في خدمات جهاز الرئاسة وتعزيز جودة أدائه، ونشر مرافقه وتطويرها، وحسن التخطيط له، لمواكبة المستجدات في الإطار التنظيمي والتقني، والتوافق مع مسيرة الإصلاح الإداري.

إن المملكة العربية السعودية تتبوأ مكانة سامية على الصعيد الإقليمي والدولي بوصفها مهبط الوحي، ومهوى أفئدة المسلمين، مما يتطلب التطور المستمر لمؤسساتها الشرعية؛ لتؤكد صلاحية الإسلام لكل زمان ومكان، استهداءً بالقرآن والسنة، واستمدادًا من العلوم المتفرعة منهما، وتوظيفًا لما توصلت إليه المعارف الحديثة من نظم

وأنماط وأدوات ومعايير وتقنيات، وتندرج مبادرة الرئاسة العامة لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر تحت هذا الإطار بتطويرها خطة استراتيجية لأنشطتها؛ لتكون أكثر استجابة للتحديات المستقبلية التي يفرضها الواقع الذي نعيشه، مما يؤكد أهمية هذا المشروع والحاجة الماسة إليه .

**الأهداف: تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ثلاثة أهداف رئيسة هي:**

أولًا: إعداد خطة استراتيجية شاملة للرئاسة العامة لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر طويلة المدى (للعشرين سنة القادمة من ١٤٣٠هـ إلى ١٤٥٠هـ)، تحدد توجهات الرئاسة وأولوياتها، وتطوير جهاز الرئاسة في الجوانب الإدارية والميدانية والفنية، ويشمل ذلك تحديد رؤية مستقبلية طموحة، ورسالة واضحة، وقيم مؤثرة، ومتضمنة الغايات والأهداف والاستراتيجيات، ومؤشرات لتقويم الأداء والإنجاز، وآليات تنفيذ الخطة وفق الأسس العلمية الحديثة.

ثانيًا: إعداد خطة تنفيذية مرحلية للسنوات الخمس الأولى، تشتمل على برامج عملية منبثقة من الخطة طويلة المدى ووفق متطلباتها وتحقق أهدافها، ووضع آليات التنفيذ لهذه البرامج، وجداولها الزمنية ومؤشرات الأداء .

ثالثًا: وضع آليات تساعد على إجراء عمليات المراقبة والمراجعة الدورية والتطوير للخطة الاستراتيجية، بالإضافة إلى تبني ونشر ثقافة التخطيط والتفكير الاستراتيجي وبرامج التهيئة، وإدارة التغيير في الرئاسة والإدارات التابعة لها.

وسيشمل نطاق العمل -بإذن الله- كل ما يخص جهاز الرئاسة العامة لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر وما يتبعها من الإدارات والفروع التي تقع تحت إشرافها واختصاصها، أخذًا في الحسبان نقاط التلاقي ومجالات الارتباط بالجهات الأخرى ذات العلاقة الوثيقة بعمل الرئاسة، من أجل تحقيق التناسق والتكامل في نتائج الخطة وأهدافها. ومن جهة أخرى فإن محتوى الخطة سيعنى بالجوانب الإدارية والتنظيمية والإجرائية والفنية فقط، وليس بالجوانب المتعلقة بالموضوعات الفقهية والشرعية ومهمات عمل الهيئة، حيث إن ذلك محدد نظامها، ويسعى المشروع إلى الشمولية في

المناطق ومراكز العمل بما يضمن التعرف الفعلي على واقع الأعمال الميدانية للهيئة ورصد جميع أنواع القضايا والحالات، وسوف يؤخذ في الحسبان التنوع في البيئات والمواسم وطبيعة الحالات ومدى التشابه والاختلاف بينها .

**منهجية المشروع:**

تقوم منهجية إعداد الخطة على أحدث أساليب التخطيط الاستراتيجي بعيد المدى الذي يُبنى على الطموحات والتطلعات التي يسعى ذوو العلاقة للوصول إليها، وسوف يتم تطوير هذه الاستراتيجية من خلال مراحل رئيسة ومهمات متتابعة، كما ستعتمد على مرتكزات أساسية ومبادئ توجيهية؛ لضمان إعداد الخطة بصورة قابلة للتطبيق والتنفيذ مستقبلًا بإذن الله، وفيما يلي توضيح لهذه المرتكزات والمبادئ والمراحل والمهمات:

**مرتكزات أساسية:** لإعداد الخطة سوف ترتكز منهجية إعداد الخطة على مبادئ الدين الإسلامي الحنيف وتشريعاته السمحة، كما ستعتمد على المرتكزات التالية:

١- النظام الأساسي للحكم.

٢- سياسة الدولة و تطلعات ولاة الأمر.

٣- نظام جهاز الرئاسة في المملكة.

٤- خصوصية جهاز الرئاسة في المملكة.

٥- الخطط التنموية للمملكة والرؤى الاقتصادية المستقبلية.

٦- تطلعات ومرئيات المعنيين بجهاز الرئاسة والجهات ذات العلاقة به.

**مبادئ توجيهية:** لإعداد الخطة ولضمان تطوير الخطة الاستراتيجية بصورة ناجحة وقابلة للتنفيذ مستقبلًا بإذن الله، فسوف تنهج الخطة المبادئ المهنية التالية:

١- الشمولية في الجوانب المتعلقة بالخطة.

٢- توسيع مشاركة المعنيين بجهاز الرئاسة في جميع مراحل إعداد الخطة.

٣- نشر ثقافة التخطيط المؤسسي والتفكير الاستراتيجي بين منسوبي الرئاسة.

٤- اعتماد الواقعية والمرونة والتفاعل البناء مع الالتزام بالمبادئ والقيم.

٥- الاستفادة من الخبرات والتجارب العالمية والتقنيات والأنماط الحديثة.

٦- وضع الآليات الكفيلة بتنفيذ الاستراتيجية وضمان الجودة فيها.

٧- تطبيق أفضل الأساليب الإدارية لإعداد الخطة.

**مراحل إعداد الخطة:** على ضوء المرتكزات الأساسية والمبادئ التوجيهية، فستصاغ مكونات الخطة الاستراتيجية من الرؤية والرسالة والغايات والأهداف والبرامج التنفيذية باتباع الخطوات الأساسية التالية لتطوير الخطة:

١- الإعداد والتحضير.

٢- تشخيص الوضع الراهن.

٣- المقارنات المرجعية.

٤- رسم التصورات والمخططات المستقبلية.

٥- وضع الأهداف وتحديد الفجوات.

٦- وضع الخيارات الاستراتيجية.

٧- تحديد البرامج والمشروعات والمبادرات.

٨- صياغة الخطة التنفيذية.

**محاور المشروع:** ولتحقيق أهداف المشروع، سيوضع إطار عام لصياغة الخطة الاستراتيجية، يشمل محاور ثلاثة هي:

الموارد البشرية: ويعنى بتحديد الاحتياج المستقبلي وآليات الاستقطاب والاستبقاء والتطوير المهاري والنمو المهني.

العمل الإداري: ويعنى بالهياكل التنظيمية والإجراءات والنظم الإدارية، واستخدام التقنيات الحديثة، وتطوير البنى التحتية والتجهيزات.

العمل الميداني: ويعنى بتحديد إطار العمل الميداني ودراسة وضعه، ووسائل تعزيز دوره وتطويره.

**الإدارة:** ستشمل أنشطة المشروع مايلي:

١ - تنفيذ دراسات متخصصة في محاور المشروع.

٢ - إقامة جلسات عمل وندوات مع المعنيين بالأمر وذوي العلاقة بجهاز الرئاسة.

٣ - صياغة الخطة الاستراتيجية بواسطة فرق العمل والمستشارين والخبراء.

٤ - تدريب فريق من الرئاسة ومشاركته في التخطيط و تنفيذ الخطة.

٥ - التنسيق مع الرئاسة عن طريق الاجتماعات الدورية والتقارير المرحلية .

## المبحث الخامس
## الأساليب والإجراءات والأهداف العامة
## لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر

بناءً على الصلاحيات المخولة للرئيس العام لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بموجب النظام، وبناءً على نظام الخدمة المدنية الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م ٤٩) وتاريخ ١٠/ ٠٧/ ١٣٩٧هـ، ونظام الهيئة الصادر برقم م / ٣٧ وتاريخ ٢٦/ ١٠/ ١٤٠٠هـ، وبعد الاطلاع على القرار رقم ٣٠٠٠٥٦٩٤١ وتاريخ ١٩/ ٩/ ١٤٣٠هـ، المتضمن تطبيق الخارطة التنظيمية المقترحة من اللجنة الوزارية الفرعية للجنة الوزارية للتنظيم الإداري وتنظيمًا للعلم بما يساعد مسؤولي الرئاسة على أداء مهامهم ورفع مستوى أدائهم، يقرر الآتي:

أولًا: الموافقة على الدليل التنظيمي للرئاسة العامة وفق المرفق.

ثانيًا: يعمل بهذا القرار ابتداءً من تاريخ صدوره، ويلغى ما سبقه في موضوعه.

ثالثًا: تخضع كافة المهام والاختصاصات الواردة في هذا الدليل للأنظمة واللوائح وما يستجد عليها من قرارات وتعليمات لاحقة.

رابعًا: تتولى الإدارة العامة للتطوير الإداري معالجة ما قد يظهر من ملاحظات أو تداخل لبعض المهام والاختصاصات بالتنسيق بين القطاعات ذات العلاقة.

خامسًا: تقوم كل وحدة مذكورة في هذا الدليل بمراجعة ما يخصها وتحدد مهام الوحدات التابعة لها ما لم تكن محددة من قبل، وتزود الإدارة العامة للتطوير الإداري بنسخة من ذلك مع ما ترى تعديله أو إيضاحه.

سادسًا: يبلغ هذا القرار لمن يلزم لتنفيذه والعمل به، كلٌّ فيما يخصه، وتتم مراجعته بعد عام من تنفيذه (انظر الملحق رقم ٣).

# الفصل الثاني
## التطوير التنظيمي

وتحته تسعة مباحث:

**المبحث الأول:** مفهوم التطوير التنظيمي وأهميته في هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

**المبحث الثاني:** أهداف التطوير التنظيمي في هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

**المبحث الثالث:** خصائص التطوير التنظيمي في هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

**المبحث الرابع:** مناهج التطوير التنظيمي في هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

**المبحث الخامس:** مجالات واستراتيجيات التطوير التنظيمي في هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

**المبحث السادس:** متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي في هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

**المبحث السابع:** مراحل تطبيق التطوير التنظيمي في هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

**المبحث الثامن:** الاتجاهات المعاصرة في تطبيق التطوير التنظيمي في هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

**المبحث التاسع:** معوقات تطبيق التطوير التنظيمي في هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

## مقدمة

ينظر بعض المديرين نظرة يشوبها القصور إلى التطوير في هيئة الامر بالمعروف والنهي عن المنكر بوصف ذلك شيئًا من الضعف أو التأخر في الأداء، منطلقًا في نظرته تلك من أجل أن الأصل في المنظمة الاستقرار والثبات، ويُعد التغيير أمرًا عارضًا يتنافى مع القاعدة الأصل، ولاشك أن وجود مديرين بهذه المواصفات يشكل عائقًا أمام التطوير، ومن ثم تحقيق الأهداف، ولذا فإن اعتراف الإدارة العليا بحقيقة الضعف التنظيمي الذي تعانيه الهيئة كثيرًا ما يتأخر، فينكرون حالة الضعف أو يقللون من شأنها بوصفها أمرًا عارضًا سرعان ما يزول؛ مما يترتب على ذلك تأخر العلاج، وقد تتخذ الإدارة العليا أساليب علاجية ضعيفة هي بمثابة المسكنات التي تزيد الأمر تعقيدًا والحالة سوءًا، وتستشري مشكلات التنظيم وتتفاقم أزماته.

ويمثل التغيير سمة من سمات العصر الحديث في كل جانب من جوانب الحياة؛ مما يتوجب على هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر أن تستجيب للتغيرات بشكل مخطط ومنظم، متمثلًا ذلك في التطوير التنظيمي، الذي يساهم في حل مشكلاتها ومواجهة الضغوط والتحديات الصعبة التي تقابلها، ويرفع من كفاءة الأداء بها، فمن الواضح أن التطوير هو عملية تغيير إيجابى مقصود ومخطط هادف إلى الارتقاء بالهيئة، كما أنه يتم على أساس مواجهة إيجابية وفعالة لقوى التغيير المحيطة بها، بحيث يأتي متسقًا مع أهداف وقيم مدروسة تمت صياغتها وبلورتها بأسلوب واع ومخطط وموجه(١).

ولقد ظهرت حركة التطوير التنظيمي أو ما يسمى تنمية المنظمة في الستينيات والسبعينيات من القرن العشرين(٢)، وبدأ التطوير التنظيمي في الانتشار مع نهاية عام ١٩٤٠م في معهد ماسوشوتيس للتكنولوجيا حيث تأثر بصورة جذرية بأعمال كل من (كير تلافين) و(كارل ورجرز) و(إبراهام ماسلو) والمتمثلة في التطبيقات المختلفة لعلوم

---

(١) ينظر: شاكر، محمد فتحي أحمد، إدارة المنظمات التعليمية، القاهرة، دار المعارف ١٩٩٦ (ص٢٧٩-٣٣٨).

(٢) مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة، القاهرة: مجموعة النيل العربية،٢٠٠٧م (ص١١٠).

السلوك التطبيقي في حل مشاكل المنظمات، كما ساهم كل من (بلاك وموتون) في دراستهم الشهيرة الشبكة الإدارية ودراسات (هيربرت شيبرد) باعتباره رائدًا في تطبيق التطوير التنظيمي و(ريتشارد بيكهارد) وآخرون في ظهور هذا الحقل في عام ١٩٥٧م[١].

ويمثل التطوير التنظيمي إحدى تقنيات التغيير المخطط له، حيث عم هذا المصطلح بعد منتصف القرن العشرين بعد الحرب العالمية الثانية، ويعرف اختصارًا (OD)، ويتضمن عددًا من المداخل والطرق المصممة لتحسين الفعالية التنظيمية للمؤسسة، وكان لعلماء الاجتماع دور بارز في ظهور مفهوم التطوير التنظيمي، وذلك لتوفير حلول للمشكلات التي تعاني منها المنظمات العامة والخاصة، والتي تركزت في كيفية الاستفادة من القوى البشرية في المنظمة[٢].

ويؤكد السلمي على أن التطوير ضرورة حتمية مؤيدًا ذلك بحقائق عن التنظيم الإداري[٣]:

١- تطور المعرفة الإنسانية في مجال العلوم السلوكية وفي مجال التحكم في القوى البشرية.

٢- التغييرات في الظروف الاقتصادية والسياسية، سواء كانت سلبية أو إيجابية تستوجب أن تقوم التنظيمات بإحداث تغييرات إدارية للتكيف مع تلك الظروف.

٣- إدراك الصلة بين إفساح المجال للمشاركة في اتخاذ القرارات وبين إنتاجيته.

٤- التغييرات في القوانين والأنظمة والتشريعات.

٥- تطور وعي العاملين وزيادة طموحاتهم وحاجاتهم.

٦- تغير نظرة الجمهور وتوقعاته من المؤسسات العامة.

---

(١) الطجم، عبدالله بن عبدالغني، التطوير التنظيمي، المفاهيم و النماذج، الاستراتيجيات، المملكة العربية السعودية، جدة، دار حافظ للنشر والتوزيع، ط٢٠٠٠م (ص٨٩).

(٢) القاضي، فؤاد محمد، نطاق وآفاق التطوير التنظيمي، من بحوث المؤتمر السنوي الأول، استراتجيات التغيير وتطوير المنظمات، القاهرة، وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، ١٩٩١م (ص١٦).

(٣) السلمي، مرجع سابق (ص٢٦١).

## المبحث الأول

## مفهوم التطوير التنظيمي وأهميته في هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر

إن وضوح المفاهيم وتحديدها من أهم العوامل التي تسهم في وضوح الأهداف المراد تحقيقها، الأمر الذي يسهم في سلامة التخطيط لتطوير هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، وفي هذا المبحث سيقوم الباحث بتحليل تعريفات مفهوم التطوير التنظيمي؛ للوصول إلى مفهوم جامع قدر الإمكان يسهم في تبني المفاهيم الإيجابية، وتصحيح المفاهيم السلبية المرتبطة بالتطوير التنظيمي في الهيئة، مما يؤدي -أيضًا- إلى وضوح أهمية التطوير للهيئة، والمساهمة في تحقيق الأهداف بشكل أكثر إيجابية وبأيسر الطرق.

ونتيجة لاستفادة نظريات الإدارة الحديثة من العلوم السلوكية نشأ في الفكر التنظيمي تيار فكري يرى في التطوير التنظيمي عملية مستمرة هادفة إلى تحسين الآداة التنظيمية ورفع كفاءتها، من خلال العمل المنظم والمقصود من جانب بعض عناصر التنظيم المؤثرة بالتعاون مع عناصر خارجية يمكن اعتبارها بمثابة مثيرات أو بواعث لأفكار التطوير في التنظيم(١).

**مفهوم التطوير التنظيمي:**

زخرت أدبيات علم الإدارة بمحاولات عديدة لتوضيح مفهوم التطوير التنظيمي، فبعض المحاولات ذهبت إلى الاعتقاد بأن التطوير التنظيمي يقصد به التغيير المخطط لتحقيق أهداف الهيئة ورفع كفاءتها وفعاليتها بصورة عامة، وبعضها ذهب إلى أنه محاولة طويلة المدى لإدخال التغيير والتطوير بطريقة مخططة، ومن ذهب إلى أنها أسلوب تشخيص المشكلات بطريقة يشارك فيها أعضاء المنظمة بصورة جماعية، والبعض من المحاولات يؤكد أن التطوير التنظيمي يقصد به مجموعة من الفلسفات والمفاهيم والأساليب الفنية التي تهدف إلى تطوير الأداء عن طريق التدخل في الأنظمة الاجتماعية

---

(١) السلمي، علي، تطور الفكر التنظيمي، مكتبة غريب القاهرة، ص ٢٥٦.

للمنظمات المختلفة بما تحويه من أفراد وجماعات، ويعتبر التطوير التنظيمي من التطبيقات الرئيسة للتغيير بغرض تجديد العمليات التنظيمية من خلال التركيز على الثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي والهيكل التنظيمي وإجراءات وطرق العمل.

ومهما تعددت مرئيات أو منطلقات المحاولات المتعلقة بتوضيح مفهوم التطوير التنظيمي فإن ثمة معطيات يمكن استنتاجها ومنها[1]:

١- أن التطوير التنظيمي وظيفة إدارية ترتكز على مفاهيم ونماذج إدارية متطورة يمكن توظيفها للارتقاء بالمنظمة، والكشف عن أوجه القصور والصراعات والتناقضات الكامنة في المنظمة ومعالجتها، وتبنى أهداف جماعية وتحسين أساليب العمل الجماعية والمشاركة في صنع واتخاذ القرار، وتطوير منظومة الاتصال ومنظومة المعلومات، وأيضاً تجميع وتكامل الطاقات والموارد واستثمارها بأفضل طريقة ممكنة.

٢- أن التطوير التنظيمي لايتم بصورة عشوائية، بل يتم بأسلوب علمي وجهد مخطط ومدروس، ينطلق من تشخيص دقيق للمشكلات وتحليل موضوعي للمنظمة بوضعها القائم، وذلك حتى يتسنى معرفة مواطن التضارب وعدم الاتزان والقصور، ومن ثم يسهل تخير الوسائل المتاحة لتحقيق أهداف التغيير المطلوب.

٣- إن منطق التطوير التنظيمي يستند إلى منطق التغيير الشامل الذي يتضمن كافة قطاعات المنظمة وما يطبق من سياسات متنوعة، ويعنى ذلك أن التطوير التنظيمي يتطلب الأخذ بكل من التغيير في الإطار الفكري، والتغيير الهيكلي للوحدات التنظيمية بكل أبعاده المحتملة من التوسع أو الانكماش والدمج أو الإلغاء، والتطوير التشريعي سواء من حيث إصدار تشريعات جديدة أو تطوير القرارات والتعليمات، والتغيير في إجراءات العمل ومسار التنفيذ، والتغيير في الأنماط السلوكية للقوى البشرية بكافة فئاتها، وكذلك التغيير في الإمكانات البيئية وتطويرها.

٤- إن التطوير التنظيمي هو استراتيجية شاملة تستهدف أساسًا تطوير الهيئة

(١) علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، الكويت، وكالة المطبوعات، ١٩٧٥م (ص٢٨١، ٢٨٣).

بكاملها، بمعنى زيادة الفعالية التنظيمية وتحسين المناخ التنظيمي العام لها وأيضا زيادة فعالية جماعة العمل ورفع درجة الثقة بين الأفراد وترسيخ مفهوم التعاون والمشاركة في تنفيذ عملية التطوير التنظيمي حتى يصبح هؤلاء الأفراد فيما بعد قوة دافعة للتطوير في الهيئة.

ويعرف (ويرلي وكيومنق) التطوير التنظيمي على أنه تطبيق واسع ومنظم مبني على علم المعرفة السلوكية، ويهدف إلى التطوير المخطط وتعزيز الاستراتيجيات التنظيمية والبنية والعمليات؛ لتحسين فاعلية المنظمة[1].

ويعرف (فرانش وبيل) التطوير التنظيمي على أنه «مجهود يحظى بالتأييد من الإدارة العليا، وينصب على الأجل الطويل لتطوير أسلوب حل المشاكل في المنظمة، ولتجديد عملياتها وخاصة من خلال التشخيص والإدارة الفعالة والجماعية لثقافة المنظمة مع تشديد خاص على عمل الفريق الرسمي، والفريق المؤقت والعلاقة المتبادلة بين الجماعات، وذلك بمعاونة الاستشاريين وباستخدام التكنولوجيا والنظريات الخاصة بالعلوم السلوكية التطبيقية»[2].

ويعرف (براون ودونالد) التطوير التنظيمي بأنه: «جهود طويلة الأمد مدعومة بالإدارة العليا؛ لتحسين حل المشكلات التنظيمية، وتجديد العملية الإدارية من خلال إدارة ثقافة المنظمة بفعالية»[3].

ويعرفه عامر[4] على أنه: إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي استهدافًا لأحد الأمرين:

---

(1) Cummings and Worley, "Organization Development and Change", Sixth Edition, South-Western Publishing, 1997,P2

(2) French and Cecil H. Bell, Organization Development -Behavioral Science Interventions for organization Improvement,2000

(3) Harvey, Donald F. & Donald R. Brown, An Experiential Approach to organizational Development, Prentice Hall International, Inc., New Jersey, 1992.

(٤) سعيد يس عامر، استراتيجيات التغيير لمنظمات الأعمال العربية، القاهرة: مركز التميز لعلوم الإدارة والحاسب، ١٩٩٦ م (ص٢٨).

١- ملائمة أوضاع التنظيم مع الأوضاع الجديدة في البيئة التنظيمية، وذلك بإحداث تناسق وتوافق بين التنظيم والظروف البيئية التي يعمل فيها.

٢- استحداث أوضاع تنظيمية تحقق للتنظيم -خلافًا لغيره من التنظيمات- ميزة تمكنه من الحصول على عوائد أكبر.

ويعرفه حجاب بأنه: «تغيير استراتيجي ذو طابع علمي وعملي يتعلق بالمنظمة ومناخها، وما بها من أفراد وجماعات، بهدف تحسين الإدارة، أي: متابعة التنظيم وتطويره، بحيث يتضمن المداخل التقنية والفنية وطرق أداء الخدمات، والجوانب السلوكية والهياكل التنظيمية وجماعات العمل، هذا بالإضافة إلى تأقلم الهيئة مع البيئة المحيطة بها، والمتابعة لكل ما يجد من تطورات للاستفادة منها في تحسين العمل الإداري»(١).

ويرى الكبيسي التطوير التنظيمي: «كل الجهود المتوسطة والطويلة الأجل المبذولة لتحسين آليات حل المشاكل التنظيمية المعقدة ومعالجة الأمراض التي تعاني منها الهيئة، وتجديد بعث روح الخلق والإبداع بين العاملين، وإشاعة الثقافة والحضارة التنظيمية المحفزة، وذلك بتوظيف المعرفة السلوكية والعلمية المتاحة حول الإنسان والجماعة والمجتمع، وتطبيق تقنيات التدخل والاختيار والتجريب لإحداث التغيير المخطط والهادف»(٢).

ويرى الطجم التطوير التنظيمي: «مجموعة من الوسائل التي تهدف إلى التدخل للتغيير والمهارات والنشاطات والأساليب المستخدمة لمساعدة العنصر البشري والهيئة لتكون أكثر كفاءة»(٣).

---

(١) ينظر: حمد منير حجاب، مرجع سابق، ٢٠٠٧م، (ص٢٠٦).

(٢) ينظر: عامر الكبيسي، التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة، الجزء الرابع، دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع، الدوحة، قطر، ١٩٩٨ م، (ص٣٨).

(٣) ينظر: الطجم، عبدالله بن عبدالغني، التطوير التنظيمي، المفاهيم و النماذج، الاستراتيجيات، المملكة العربية السعودية، جدة، دار حافظ للنشر والتوزيع، ط٢٠٠٠م، (ص٨٧).

وعرف أبو النصر التطوير التنظيمي بأنه: «عملية مخططة ومستمرة تهدف إلى إحداث التغيير التنظيمي، وتنمية العاملين والسلع والخدمات التي تقدمها الهيئة، وذلك من خلال الاستفادة من العلوم الاجتماعية والإنسانية، وتدريب العاملين، وتنمية الإبداع والابتكار والاختراع لديهم، والارتقاء بثقافة الهيئة »(١).

وأورد أبو النصر عدة تعريفات للتطوير التنظيمي منها(٢):

تعريف (جاردنر): التطوير التنظيمي هو تلك العمليات التي تبذل من أجل تحقيق المنظمة لأهدافها، ومواجهة المشكلات التي تعترض هذه الأهداف، مع الاهتمام بالأفكار الجديدة، وتنمية القدرات الإبداعية والابتكارية.

تعريف (ليبيت): التطوير التنظيمي هو عملية إيجاد وتلبية التغييرات التي تحتاجها المنظمات؛ لتصبح أكثر قدرة على مسايرة الظروف الجديدة، وعلى أن تواجه مشكلاتها وتتعلم من الخبرات، وأن تتحرك في اتجاه تنظيمي أكثر نضجًا.

تعريف (كروبر وكلوشان): التطوير التنظيمي هو تلك الجهود المبذولة بهدف زيادة برامج المنظمة وتنمية العاملين بها ومواجهة المتغيرات الثقافية الداخلية والخارجية، مع تشجيع الجهود التي يبذلها العنصر الإنساني داخل المنظمة.

تعريف (بينيس): التطوير التنظيمي هو استراتيجية تعليمية تهدف إلى تغيير الاعتقادات والاتجاهات والقيم والهياكل التنظيمية لأفراد المنظمة، حتى يمكن التأقلم مع الظروف المتغيرة من ناحية التكنولوجيا والتغييرات الاجتماعية والاقتصادية في المجتمع.

تعريف (جرينبيرج وبارون): التطوير التنظيمي هو مجموعة أساليب تستخدم في العلوم الاجتماعية لتخطيط التغيير التنظيمي، بهدف تحسين تنمية العاملين وزيادة كفاءة المنظمة.

---

(١) ينظر: مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق،٢٠٠٧م، (ص١١٣).

(٢) مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق،٢٠٠٧م، (ص ١١٠-١١٢).

تعريف (ديسلر): التطوير التنظيمي هو أحد المناهج المتخصصة في إحداث التغيير التنظيمي، والذي في ضوئه يشارك الموظفون أنفسهم في اقتراح التغيير والمشاركة في تنفيذه، وذلك من خلال الاستعانة بمجموعة مدربة من المستشارين.

تعريف (رش): عملية التخطيط والإدارة العملية التي تستهدف تغيير ثقافة المنظمة وسلوكها ونظامها من أجل تحسين فعالية المنظمة في حل مشاكلها وتحقيق أهدافها.

كما يعرف التويجري[(١)] التطوير التنظيمي بأنه «مدخل متكامل وشامل للتغيير المخطط لتحسين فعالية الهيئة بصورة كلية، وتحسين قدرة الهيئة لتكون على مستوى التغيير الحادث في بيئتها الخارجية وزيادة قدرتها على حل المشكلات».

ويعرف التطوير التنظيمي بأنه عملية إنشاء وتلبية للتغيرات التي تحتاجها الهيئة؛ لتصبح قادرة أو تتمكن من مسايرة الظروف الجديدة، وعلى أن تحل مشاكلها، وأن تتعلم من الخبرات، وأن تتحرك في اتجاه تنظيمي أكثر نضجًا[(٢)].

كما يعرف بأنه إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أمرين، هما: ملائمة أوضاع التنظيم، واستحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة يحقق للهيئة سبقًا عن غيرها[(٣)].

كما يعرفه الحسن بأنه «عملية إدخال تحسين أو تطوير على الهيئة بحيث تكون مختلفة عن وصفها الحالي، وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل»[(٤)].

كما حدد الطجم[(٥)] بأن أشمل تعريف للتطوير التنظيمي هوتعريف (ريتشارد بيكهارد): «الجهد التنموي المخطط على مستوى التنظيم ككل، والذي تشرف عليه

---

(١) ينظر التويجري، محمد إبراهيم، الأسلوب القويم في صنع القرار السليم، مكتبة العبيكان الرياض، ١٩٩٣م (ص٢٤٥).
(٢) ينظر القاضي، مرجع سابق (ص١٩).
(٣) ينظر السلمي، مرجع سابق (ص٢٥٦).
(٤) ينظر الحسن، ربحي، الإدارة بالأهداف أسلوب للتطوير الإداري، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، العدد ١، ٢، شعبان، ١٤٠١هـ عمان، (ص٢١٩).
(٥) الطجم، مرجع سابق، (ص٨٤/٨٦).

الإدارة العليا لزيادة الكفاءة والقدرة التنظيمية من خلال التدخل المخطط في العمليات التنظيمية، وباستخدام العلوم السلوكية»، وذلك لما احتواه من متغيرات مختلفة من حيث:

جهد تنموي مخطط: بمعنى أن برنامج التطوير التنظيمي يتضمن نظام تشخيصي- على مستوى التنظيم وليس عشوائيًا، بحيث يحمل في طياته خططًا واستراتيجيات للاستفادة من الموارد المادية والبشرية المتاحة.

يشمل التنظيم ككل: تشمل أنشطة التطوير التنظيمي الرسمي وغير الرسمي، فهو يتعامل مع الهياكل التنظيمية والأهداف والإجراءات، ويهتم بكافة الجوانب السلوكية.

إشراف الإدارة العليا: في مجهودات التطوير التنظيمي يكون للإدارة العليا استثمار شخصي في البرنامج وفي نتائجه، فمشاركتهم بالمعلومات والالتزام بالأهداف التطويرية للبرنامج يتضمن الدعم والتأييد للبرنامج التطويري، ويساعد على التصدي لمقاومة التغيير.

زيادة القدرة والكفاءة التنظيمية: حتى يمكن لبرنامج التطوير التنظيمي الوصول إلى الكفاءة التنظيمية المنشودة لابد أن يكون هناك تصور عن ماهية الوضع النموذجي للتنظيم، وهو يمثل المرحلة التي يتم فيها الانتقال من الوضع القائم إلى ما يجب أن يكون.

التدخل المخطط باستخدام علوم السلوك: تعتمد العديد من استراتيجيات التطوير على التغيير في نظام الحوافز والاتصالات والإدراك والأنماط الثقافية السائدة في التنظيم وحل الخلافات وتوزيع السلطة، لذلك كان لابد أن تعتمد بصورة كبيرة على علوم السلوك.

ويعرف الباحث التطوير التنظيمي تعريفًا إجرائيًا بأنه «عملية منظمة ومخطط لها، تدعم من الإدارة العليا، بالاستعانة بخبراء واستشاريين في مجال التطوير التنظيمي، وتشمل جميع موارد الهيئة الداخلية والخارجية».

**مفاهيم مرتبطة بالتطوير التنظيمي:**

ويرتبط مفهوم التطوير التنظيمي بالعديد من العمليات التنظيمية والمفاهيم، مثل: التغيير التنظيمي، والهندرة(١)، وإدارة الجودة الشاملة، وغير ذلك من العمليات والمفاهيم، وفيما يلي نعرض تعريفًا موجزًا للمفاهيم والعمليات:

**إعادة التنظيم الإداري:** وهو يعني إعادة النظر في توافق الهيكل التنظيمي القائم مع التغيرات التي تحدث في أهداف المنشأة وطبيعة أعمالها، والتغيرات المحيطة بها، حتى يمكن الوصول إلى الشكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية المناسبة(٢).

**الإصلاح الإداري:** ويشمل الإصلاح الإداري كافة عمليات تنظيم الأجهزة الإدارية، وكذلك تنمية الأفراد العاملين بها وتحفيزهم ورعايتهم، وبصفة عامة كل ما يزيد من الكفاءة الإدارية ويقضي على مشكلات الإدارة، وبذلك يمكن القول: إن الإصلاح الإداري يمثل أحد أهداف التطوير التنظيمي، ويزيد عليه في الإضافة والتحسين، ولا يكتفي بعلاج السلبيات(٣).

**التغيير التنظيمي:** هو ظاهرة مرافقة لنمو المنشأة وتطورها، ويعبر عن الانتقال من مرحلة سابقة أصبحت غير متكيفة مع البيئة إلى مرحلة مرغوب فيها تمتاز بمواصفات تجعل المنشأة أكثر قابلية للبقاء، ويمكن أن يكون التغير شاملًا بحيث تمس عملياته المنشأة كّلها(٤).

**أهمية التطوير التنظيمي:**

تمثل التغيرات والتطورات الفنية والاجتماعية والإدارية تحديًا لمديري الهيئات لمواكبة التطور في أنظمة العصر، والتطوير التنظيمي هو الأداة الحتمية لمواكبة هذه

---

(١) الهندرة: كلمة منحوتة من الهندسة والإدارة، أي: الهندسة الإدارية.

(٢) أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الإدارية، ط(٢)، القاهرة: دار الكتاب المصري،١٩٩٤م (ص١٨).

(٣) أحمد زكي بدوي، مرجع سابق،١٩٩٤م، (ص١٩).

(٤) جمال بن زروق، التغير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في إنجاحه، مجلة جامعة دمشق، المجلد ٢٦ - العدد الأول+الثاني ٢٠١٠م، (ص٣٩٧-٤٣٣).

التغيرات، ولإيضاح أهمية التطوير التنظيمي فقد تناول عدد من الكتاب المبررات التي تدفع الهيئة لإحداث التطوير التنظيمي ومنها:

مايراه حيدر وأبو بكر في أن التطوير التنظيمي يكون مطلوبًا في الحالات التالية[1]:

١- عندما يواجه التنظيم مشكلة ويشعر بحاجة حقيقية ماسة للتغيير، سواء كان ذلك على المستوى الشخصي، أو على مستوى المجموعات، أو على مستوى التنظيم كليًّا.

٢- عندما تتسع فجوة الإبداع بين ما هو كائن، وما يجب أن يكون، نتيجة لعوامل متعددة منها:

أ- عدم توفر نموذج ذهني مسبق لدى الإدارة عن استراتيجية التنظيم، أو توفر وسائل لعوامل النمو والتطور الذاتية.

ب- عدم التوافق بين التقاليد التي تراكمت واستمرت في التنظيم وبين تلك المعايير المؤدية للخلق والإبداع.

ج- فشل التنظيم في استجابته لمتطلبات البيئة الخارجية والمجتمع، وهذا ينطبق سواء كان عملًا تجاريًّا لا يستجيب لرغبات الجمهور المتغيرة، أو عملًا حكوميًّا يعجز عن مقابلة احتياجات المواطنين وتلبية احتياجاتهم.

ويرى سعيد[2] أن هناك مبررات للتطوير التنظيمي في الهيئة تتمثل في:

١- الحاجة إلى مواءمة التنظيم للتغيرات الجوهرية الداخلية منها والخارجية، وبالتالي نلاحظ مسيرة الهيئة على طريق البناء القائم للتنظيم، رغم حدوث تغيرات جوهرية في أغراضه أو خططه أو سياساته أو موارده أو نموه بصفة عامة، أو في الظروف البيئية المؤثرة في كيان التنظيم.

٢- ضرورة مراجعة التنظيم وإحداث التغيرات الضرورية به، فهو أمر تستوجبه

---

(١) ينظر: مصطفي أبو بكر، ومعالي حيدر، متطلبات ومعوقات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية، ورقة عمل، مؤتمر الابداع والتجديد في الإدارة العربية، القاهرة، ١٩٩٧ م (ص١٧).

(٢) ينظر: طيب سعيد، التغيير التنظيمي وأثره في تأهيل المؤسسات الإنتاجية، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية. يومي ١٧ و ١٨ أبريل،٢٠٠٦م، (ص ٨٨٣-٨٩٤).

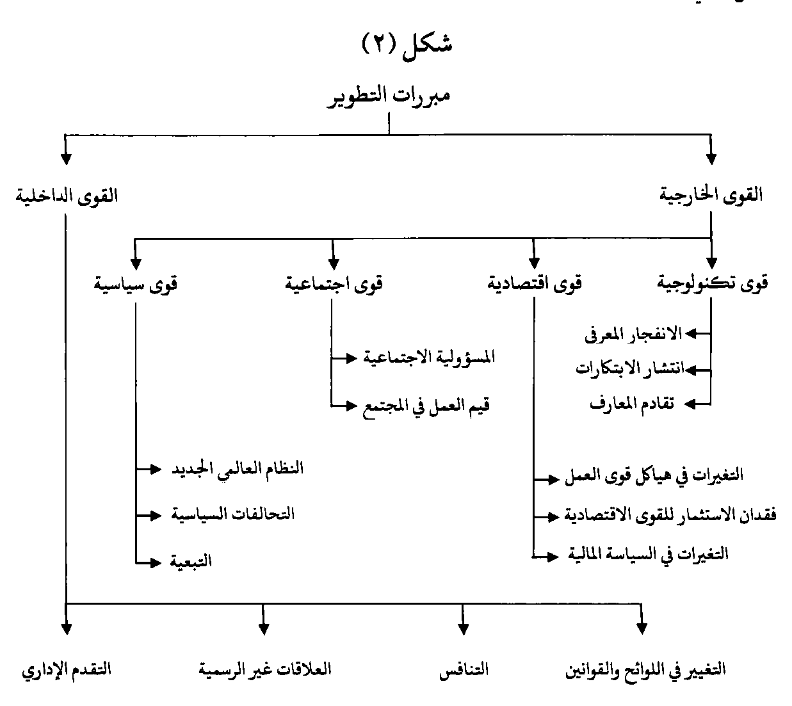
الطبيعة الديناميكية للظروف التي يعايشها ويعمل في ظلها، وكذلك تحركاتها المستقبلية.

٣- تتجلى فعالية ومبررات التغيير التنظيمي في التأهيل المستمر للمؤسسات سواء على المستوى الهيكلي العام أو المستوى الجزئي المدقق الذي يحدد الوظائف ومواصفات الموارد البشرية المناسبة لها، تبعًا لموجبات ترقية مستويات أداء الموارد البشرية، عن طريق التدريب والتكوين، استجابة لحدوث أي تغيير في بنية قواعد الإدارة.

ويرى حجاب أن التطوير التنظيمي للمنظمات له مبرراته والتي تتمثل في[1]:

(١) محمد منير حجاب، مرجع سابق، ٢٠٠٧م (ص٢٠٧).

شكل (٢)




ويحدد مطر عوامل تدعو للتطوير التنظيمي وهي(١):

١ - الحاجة لتغيير استراتيجية إدارته، مثل تغيير أنماط الاتصال، أو مواقع اتخاذ القرار، أو تغيير نظام المكافآت.

٢ - الحاجة لتغيير المعايير الثقافية للتنظيم، وهذه تشمل أنظمة القيم والقوانين المرعية والعادات وهيكل القدرة التنظيمي.

٣ - الحاجة لتغيير الهيكل التنظيمي وأدوار الأفراد داخله، وهذا يتضمن تغيير وظائف بعض الأقسام أو دمجها أو فصلها، أو تفويض بعض الصلاحيات للمديرين

(١) عصام محمد حمدان مطر، التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية-غزة، ٢٠٠٨ م (ص١٢).

العاملين، وتقليل صلاحيات الإدارة العليا.

٤- الحاجة لتحسين التعاون بين المجموعات التنظيمية عندما يحتدم التنافس والصراع بين تلك المجموعات.

٥- الحاجة لفتح وتطوير قنوات اتصال، وهذه تحدث عندما يشعر المديرون بفجوات في الاتصال بأنواعه الرأسي والأفقي، وعندما يشعرون بنقص المعلومات الكافية لاتخاذ قرارات رشيدة.

**محاور التطوير التنظيمي:**

**أولًا: البناء -الهيكل التنظيمي-:**

هو مجموعة من العلاقات التنظيمية المتكررة والقائمة بين أعضاء الهيئة، ويتضمن العديد من الجوانب منها: القواعد التنظيمية، وأنماط اتخاذ القرار -المركزية واللامركزية- والاتصالات القائمة بين أعضاء المنظمة[١].

وهناك نمطان رئيسان للهياكل التنظيمية المنتشرة في المنظمات وهي[٢]:

الهيكل التنظيمي الميكانيكي: وهو هيكل تنظيمي مرن قابل للتطوير التنظيمي، ومن أهم سماته تعدد أساليب الممارسات الإدارية حسب المواقف المتغيرة، واللارسمية في تلك الممارسات، النظام الرقابي المرن.

الهيكل التنظيمي العضوي: وهو هيكل مقاوم للتطوير التنظيمي، ويمتاز بالنظام الرقابي الصارم غير المرن، والأساليب الإدارية الثابتة التي لا تتغير بتغير المواقف.

ويقصد بالبناء التنظيمي: الإطار العام الذي يتم من خلاله بناء العلاقات بين أجزاء العمل وفق ترتيب معين ومنطقي، بما يحقق التنسيق والتجانس بين الأعمال بشكل

---

(١) ينظر: عبدالمحسن نعساني، اختبار أثر الهيكل التنظيمي كمتغير وسيط في علاقة العدالة التنظيمية بعوائد الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في القطاعين الإنتاجي والخدمي الحكوميين، مجلة بحوث جامعة حلب، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد ٤٧، ٢٠٠٧م (ص٣).

(٢) عبدالمحسن نعساني، مرجع سابق، ٢٠٠٧م (ص١١).

يجعل كل فرد أو إدارة في بناء الهيئة، يؤدي دوره بأقصى ما يمكنه من جهد لتحقيق أهداف التنظيم[1].

وحتى يكون البناء التنظيمي مفيدًا وفعالًا في تحقيق أهداف التنظيم فإنه لابد أن تتوافر فيه عدد من الشروط أهمها[2]:

١- أن يحقق درجة عالية من الانسجام والتوافق في تنفيذ الأعمال بعيدًا عن الازدواجية والتضارب.

٢- أن يمكن الهيئة من الاستفادة المثلى من قدرات الأفراد وإمكاناتهم بحيث يتم توزيع الأعمال بين الأفراد على أساس من التخصص، فيحدد الأشخاص المناسبين للقيام بأداء الأعمال من واقع ما يتمتعون به من خصائص ومميزات، ومن واقع ما يحتاجه العمل من مواصفات فيمن يقوم به.

٣- التحديد الدقيق للعلاقات بين الأفراد بعضهم البعض وبين الإدارات في مختلف أجزاء التنظيم، بحيث يدرك كل فرد موقعه الإداري، ويعرف من هو رئيسه وما هي علاقته بالآخرين.

٤- أن يوفر البناء التنظيمي أسلوبًا جيدًا للرقابة على الأداء بحيث تتحدد الأعمال والواجبات التي يقوم بها الأفراد والخطوات اللازمة لكل عمل، كما يتم وضع معايير محددة للأداء بحيث يسهل على كل رئيس أن يقارن أداء مرؤوسيه مع ما هو موضوع من معايير.

٥- أن يتميز بانسيابية كبيرة في نقل المعلومات والأفراد والقرارات بين أجزاء التنظيم لوجود شبكة واضحة من خطوط السلطة والمسؤولية.

٦- أن يحقق وفرة في الموارد المالية بالاستثمار الأمثل لموارد الهيئة ورفع الكفاءة

---

(١) ينظر: علاقي، مدني عبد القادر، دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الادارية، جدة، مطابع تهامة، ١٤٠١هـ (ص٣١٤).

(٢) النمر وآخرون، سعود بن محمد، الإدارة العامة، الأسس الوظائف، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، ١٤٠٩هـ (ص١٤٢- ١٤٤).

الإنتاجية لها.

٧- أن يسهم في تضافر جهود الأفراد وتوحيدها والعمل فريقًا واحدًا على أساس من التعاون والتآلف.

٨- أن يوفر توزيعًا جيدًا للسلطة بين العاملين في الهيئة، ابتداءً من المستويات العليا في التنظيم وحتى المستويات الدنيا، بما يمكنهم من أداء أعمالهم ووجباتهم الوظيفية.

ويجب الأخذ بالاعتبار أن البناء التنظيمي ليس هدفًا وحده، ولكنه وسيلة لتحقيق الأهداف، وأنه لا يوجد بناء تنظيمي يمكن أن نعتبره بناءً تنظيميًّا مثاليًّا يصلح للتطبيق في جميع المؤسسات على اختلاف أحجامها وإمكانياتها وأهدافها، وتباين الضغوط البيئية الداخلية والخارجية عليها، التي بلا شك ستؤثر في طريقة بنائها التنظيمي وتصميمه.

ولتصميم البناء التنظيمي فإن هناك عددًا من الخطوات والمراحل يستلزم الأخذ بها[(١)]:

١- تحديد الأهداف التفصيلية التي يريد التنظيم تحقيقها.

٢- تحديد أوجه النشاطات اللازمة للوصول إلى تلك الأهداف.

٣- تحديد العمليات المطلوبة في كل نشاط من هذه النشاطات الرئيسة، وتجميعها في وحدات إدارية.

٤- تحديد الوظائف المطلوبة في كل عملية.

٥- تحديد واجبات كل وظيفة والمؤهلات المطلوبة في شاغلها.

٦- تعيين الأفراد وتكليفهم بالوظائف المطلوبة.

٧- إعطاء السلطات لهؤلاء الأفراد؛ لكي يتمكنوا من ممارسة الواجبات الملقاة على عواتقهم، وتحديد العلاقات بينهم.

٨- توفير التسهيلات والإمكانات الخاصة بالعمل مثل المكان، المواد، الآلات، الأدوات القرطاسية.

---

(١) عصفور، مرجع سابق (ص١٦٥).

٩- وضع خريطة تنظيمية ودليل تنظيمي يتضمن الإدارات والأقسام والوظائف، واختصاصات كل منها، والعلاقات بينها.

ويرتكز البناء التنظيمي على عدد من المبادئ والأسس ومن أبرزها ما يلي(١):

١- مبدأ تسهيل تحقيق الأهداف: لكي يكون الأداء ذا فاعلية فإن على المنظمة أن توفر الإمكانات والتسهيلات، التي تضمن أداء الأعمال وتنفيذها بصورة فعالة تتطابق مع الأهداف المعلنة.

٢- مبدأ الفعالية في الأداء: ولكي يكون البناء التنظيمي أكثر فعالية يجب على الإدارة أن تسعى إلى تحقيق الأهداف بأقل تكلفة ممكنة، وبدون إسراف في الموارد المتاحة، وبأقصى استغلال للقدرات الفردية الموجودة، وتحديد واضح لخطوط السلطة والمسؤولية والمحاسبة، وبتقديم الوسائل اللازمة لتطوير الأفراد.

٣- مبدأ تجميع الوظائف المتشابهة: وهذا يعني أن تقوم الإدارة بتجميع الوظائف المتشابهة تحت سقف إداري واحد، وذلك من أجل تحديد المهارات البشرية المطلوبة لكل مجموعة من هذه الوظائف. إن هذا المبدأ هو الأساس الذي يقوم في إطاره إيجاد مراكز العمل، والوحدات والأقسام والإدارات الرئيسة.

٤- مبدأ التوازن بين السلطة والمسؤولية: نظرًا لأن السلطة تعني الحق المكتسب من الوظيفة لممارسة العمل، ولأن المسؤولية تعني أن لا يحاسب الشخص إلا على العمل المطلوب منه، وفي إطار السلطة الممنوحة له.

٥- مبدأ المحاسبة الفردية: وعلى ضوء مفهوم السلطة والمسؤولية فإن محاسبة الفرد ومراجعة أعماله يجب أن تتم من قبل شخص واحد وهو رئيسه المباشر.

٦- مبدأ وحدة الأمر والتوجيه: ويرتبط بالمبدأ السابق مبدأ وحدة الأمر، والذي يعني أن الفرد هنا يجب أن يتلقى التوجيه والأوامر من شخص واحد فقط هو رئيسه

---

(١) يُنظر: النمر وآخرون، مرجع سابق، (ص١٣٣- ١٤٠)، عصفور، محمد شاكر، أصول التنظيم والأساليب، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ١٤٢٣هـ (ص٩٨- ١٠١)، علاقي، مرجع سابق، (ص٣١٧، ٣١٨).

المباشر؛ إذ أن إحساس الفرد هنا بأنه مسؤول عن أداء عمل معين من قبل رئيسه المباشر يولد لديه الشعور بالالتزام بهذه المسؤولية، ومن ثم الرجوع إلى هذا الرئيس لاستقاء التوجيهات والأوامر، وعدم الالتفات إلى أية أوامر أخرى من أي جهة غير هذا الرئيس.

٧- مبدأ النمو الوظائفي: وهو يعني أنه كلما زاد حجم العمل بالمنظمة تطلب ذلك توسيع قاعدة الوظائف من أدنى الهرم الوظيفي إلى أعلاه والاستعانة بشكل أكبر بالاستشاريين.

٨- مبدأ نطاق الإشراف: ينبني مبدأ نطاق الإشراف ومفهومه حول فكرة أن قدرات المديرين محدودة، ولا يستطيعون بالتالي الإشراف والمتابعة على عدد كبير من المرؤوسين لا حدود له، وفي العادة فإن نطاق الإشراف يتأثر بطبيعة العمليات، ومدى تعقيدها أو سهولتها، وأنواع المرؤوسين وقدراتهم التعليمية والتدريبية. ويلاحظ أنه كلما كانت طبيعة العمليات المطلوبة صعبة ودقيقة تطلب ذلك إشرافًا ضيقًا، أي: يشرف المدير على عدد محدود من الأفراد، وكلما كان العمل مبسطًا ورتيبًا كان في إمكان المدير الإشراف على عدد أكبر من المرؤوسين.

٩- مبدأ التوازن الوظيفي: وهذا يعني أن توضح الحدود حيال توسيع الأعمال الوظيفية، وحجم الوحدات أو الأقسام أو الإدارات، بحيث يصبح الحد الأقصى لتوسيع العمل هو الحد الذي يترتب عليه تساوي التكلفة مع الفوائد المترتبة على العمل على الأقل.

١٠- مبدأ التوافق بين أعمال الاستشاريين والتنفيذيين: ويعني هذا أن يخضع عمل الاستشاريين للمبادئ التالية:

أ- إن للاستشاريين الحق في تقديم النصح والاستفادة وليس فرضها.

ب- أن عمل الاستشاريين يجب أن لا يحد من عمل التنفيذيين.

ج- أن يستمع التنفيذيون إلى مشورة ونصح الاستشاريين دون الالتزام أو الإجبار على الأخذ بهذه المشورة.

د- أن يعبر الاستشاريون عن آرائهم ومقترحاتهم دون خوف أو تردد.

١١- مبدأ مرونة التنظيم: ويتضمن هذا المبدأ ضرورة أن يتم التغيير في التنظيم عند حدوث ظروف ملزمة لهذا التغير، سواء كانت داخلية أو خارجية، وقد تصل حدود التغيير إلى إعادة النظر بشكل كامل في التنظيم، وإعادة تشكيله مرة أخرى على ضوء هذه الظروف.

١٢- مبدأ تفويض السلطة: يجب أن تفوض السلطة من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية التي تليها -الوسطى- المسؤولة عن التنفيذ في الجهاز الإداري، حيث إن المدير لا يستطيع أن يقوم بالعمل بنفسه؛ لذا فإن من الواجب أن يفوض الموظفين بعض أعماله.

١٣- مبدأ تقسيم العمل والتخصص: إذا زاد عدد الأفراد في أي عمل عن فرد واحد وجب تقسيم العمل بينهم، وجعل كل فرد مسؤولًا عن جزء منه، مع إعطائه السلطات الملائمة للقيام بما أسند إليه من أعمال. إن تقسيم العمل بين الأفراد وممارسة كل فرد نوعًا واحدًا من العمل والتفرغ له يؤدي إلى إتقان العمل وإجادته، وإلى اكتساب مهارة كبيرة وخبرة في أدائه، كما يؤدي بالتالي إلى ارتفاع في كفاءة الأداء.

**ثانيًا: الثقافة التنظيمية:**

هناك عدد من التعاريف للثقافة التنظيمية، ويرجع ذلك إلى تعدد النظريات المنطلقة منها تلك التعريفات.

فقد عرفها (جرينبرج وبارون)(١) بأنها: «إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في الهيئة، حيث تتأصل هذه الثقافة على مجموعة من الخصائص الأساسية التي يثمنوها».

وعرفها أبو بكر بأنها: «نتاج ما اكتسبه العاملون والمديرون من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات واتجاهات ومهارات تقنية قبل انضمامهم للهيئة التي

---

(١) ينظر: جرينبرج، جيرالد وبارون، روبرت، إدارة السلوك في المنظمات، الرياض: دار المريخ للنشر،٢٠٠٤م (ص٦٢٧).

يعملون بها، ثم تضفي المنظمة على ذلك النسق الثقافي لمنسوبيها من خصائصها واهتمامها وسياستها وأهدافها وقيمها ما يحدد شخصية المنظمة ويميزها عن المنظمات الأخرى»[1].

بينما عرفها الصيرفي بأنها: «مجموعة المبادئ والقيم التنظيمية السائدة بين أعضاء الهيئة »[2].

وتمثل الثقافة التنظيمية تحديًا كبيرًا لأي تنظيم، هذا التحدي يتمثل في كونها غير ظاهرة للعيان، كما أنها تمثل مجموعة من الثقافات الصغيرة، قد تكون متضادة لكنها سريعة النمو والانتشار والسيطرة وبأساليب خفية، مما قد يصل بالمنظمة إلى درجة التنافس غير الشريف، وضعف الولاء، والشعور بالاغتراب، والاتصال غير الفعال، وعدم الثقة، وتدني الأداء، ويؤدي ذلك بدوره إلى عدم استمرارية الهيئة في ادائها، وربما فشلها في تحقيق بعض أهدافها[3].

ويعرف الباحث الثقافة التنظيمية بأنها: «مجموعة القيم والمبادئ والمفاهيم والأنظمة والأعراف الممثلة للواقع الثقافي في هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية».

وتمثل الثقافة التنظيمية أهمية كبرى للهيئة؛ لأنها غير ظاهرة، ولكنها معبرة عن الهيئة باعتبارها مجتمعًا، وتميزهم عن غيرهم من أعضاء المؤسسات الأخرى.

وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية فيما يلي[4]:

١ - هي بمثابة دليل للإدارة والعاملين، تشكل نماذج السلوك والعلاقات التي يجب اتِّباعها والاسترشاد بها.

---

(١) ينظر: مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة: مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة، الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٥م (ص٤١٤).

(٢) ينظر: محمد الصيرفي، الجودة الشاملة، القاهرة: مؤسسة حورس الدولية، ٢٠٠٦م (ص١٦٤).

(٣) ينظر : العسكر، هلال محمد، نحو إدارة أفضل، مرامر للطباعة الالكترونية، الرياض، ١٤١٥هـ(ص٢٤).

(٤) ينظر : ممدوح جلال الرخيمي، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جدة: جامعة الملك عبدالعزيز ٢٠٠٠م (ص٥٨).

٢- تعتبر من الملامح المميزة للهيئة عن غيرها من المنظمات، وهي محل فخر واعتزاز للعاملين خاصة إذا كانت تؤكد قيمًا معينة مثل الابتكار والتميز.

٣- تسهل مهمة الإدارة على تحقيق أهدافها وطموحاتها، وتخفف من اللجوء إلى الإجراءات الرسمية الصارمة.

٤- تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرًا جذريًا يؤثر في قابلية المنظمة للتغيير، وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها.

**ثالثًا: المناخ التنظيمي:**

يعرف المناخ التنظيمي بأنه «مجموعة من الخواص المتصلة ببيئة العمل التي توجه أسلوب الإدارة السائد في الهيئة، والطريقة التي يعمل بها المديرون والموظفون معًا».

ويمكن أن يوصف المناخ التنظيمي بالآتي: «مقدار ونوع العمل الجماعي والتعاون داخل الهيئة، درجة الالتزام بين أعضاء التنظيم، فاعلية الاتصالات، مدى تشجيع التخطيط والابتكار، طريقة حل المنازعات والخلافات في الرأي، مدى إسهام الموظفين في اتخاذ القرارات، المدى الذي تعتمد فيه المنظمة على الثقة المتبادلة بين المديرين والمرؤوسين بدلًا من الاعتماد على علاقات السلطة والطاعة»[١].

ويُعرف المناخ التنظيمي -أيضًا- بأنه «البيئة النفسية للمؤسسة، أو أنه مجموعة الخصائص التي يدركها ويشعر بها العاملون في الهيئة بما تتميز بيئة العمل فيه، سواء شعور العاملين بذلك بصورة مباشرة أو غير مباشرة، ويكون لها انعكاس أو تأثير على دوافعهم وسلوكهم»[٢].

كما ويعرف المناخ التنظيمي بأنه «مجموع الانطباعات والإدراكات التي يحملها

---

(١) ينظر: بدوي، أحمد زكي (١٩٩٦م)، معجم المصطلحات العلوم الإدارية، دار الكتاب المصري، القاهرة، ١٩٨٤م (ص٢٩٥).

(2) Johnson H.M. and Marcum RL. "Organizational climate and the adoption of educational innovations". ERICm record ED028517.

أعضاء تنظيم ما»، وهناك أبعاد ثلاثة لمفهوم المناخ التنظيمي هي: المسؤولية أو درجة التفويض الممنوحة للعاملين، والمقاييس أو توقعات الأفراد لجودة أدائهم، والمكافأة، أي: مدى توازن وتقدير مكافأة الأعمال الجيدة مقارنة بالتعبير عن عدم الرضا تجاه الأعمال غير الجيدة[1].

ويعرف المناخ التنظيمي بأنه مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل الداخلية في الهيئة، فلكل بيئة عمل خصائص معينه تميزها عن غيرها بحيث تعبر عن شخصيتها وهويتها المختلفة والمتميزة عن غيرها، وتتصف هذه الخصائص بدرجة من الاستقرار والاستمرار النسبي بحيث تصبح في جانب منها تعبيرًا عن قيم المنظمة، أو جزءًا من ثقافتها، وهذه ناحية مستمدة من أن شخصية الهيئة هي عملية مكتسبة، وتتأثر بالمتغيرات العديدة ذات العلاقة، والتي تستغرق فترة زمنية معينة، وإن أي عمليات تغيير تحتاج لمدة حتى تظهر آثارها[2].

وتعتمد فعالية المناخ التنظيمي على مجموعة من الأبعاد تحدد العلاقة بين الفرد والتنظيم تتمثل فيما يأتي[3]:

١- الاستقلالية: وتعني إدراك الأفراد لاستقلاليتهم فيما يتعلق بإجراءات العمل.

٢- درجة التماسك: وتعني إدراك الفرد لدرجة المشاركة داخل التنظيم.

٣- الثقة: وتعني إدراك الفرد لمدى قدرته على الاتصال بحرية وبوضوح مع أعضاء المنظمة في المستويات العليا، مع اطمئنانه بأن ذلك لن يؤثر على مستقبله الوظيفي.

٤- ضغط العمل: وتعني إدراك الفرد لضغط الوقت، فيما يتعلق بإنهاء المهام الموكلة إليه.

---

(١) الصرايرة، عايش (١٩٩٥م). الاتصال التنظيمي، مجلة أبحاث البرموك، المجلد الحادي عشر، العدد الثاني، (ص١٤٨).

(٢) ينظر: حسين الدوري، تخطيط القوى العاملة في المنظمات المعاصرة، ورقة عمل قدمت لمؤتمر القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، بيروت،٢٠٠٢م.

(٣) محمد الصيرفي، السلوك التنظيمي، الإسكندرية: حورس للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥م (ص٢٣٦).

٥- الدعم: ويعني إدراك الفرد لدرجة تحمل سلوك الأفراد من قبل الإدارة.

٦- العدالة: وتعني إدراك الفرد سلوكيات المنظمة على أنها عادلة، فيما يتعلق بنظام المكافآت والترقيات.

٧- الإبداع: ويعني درجة التشجيع للتطوير الهادف، ومدى تحمل المخاطرة.

وحدد محمد رسمي مجموعة من الأبعاد للمناخ التنظيمي وهي[(١)]:

١- العضوية، وترتبط بإجراءات تعيين الأفراد، والمقاييس المستخدمة، ومدى تجانس الأفراد، وتنافر الأفراد، وسلوك الأفراد، وحيثيات تفسير ذلك السلوك.

٢- عوامل ترتبط بالتطبيع الاجتماعي، وتشير إلى جوانب التدريب الرسمية، والنسق القيمي للتنظيم، ومدى الاتساق بين الأنساق القيمية لكل من الفرد والتنظيم، بجانب المؤثرات اللارسمية التي تتم من خلال العلاقة بين القيم والاتجاهات وتأثيرها على الفرد.

٣- قضايا ترتبط بالهوية، وتشير إلى مستوى الاستغراق في العمل، والالتزام، والتوحد مع أهداف التنظيم.

٤- قضايا السلطة، وتشير إلى السياسات والممارسات والإجراءات التي تحدد أسلوب العمل والسلوك الوظيفي.

٥- قضايا تتعلق بالتفاعل بين الأفراد وتتمثل في توجيهات الإدارة نحو الأفراد، ومدى التماسك بين أعضاء الجماعة، والقيم المشتركة، والإدراك المشترك.

وقد أدرج عطا الله بعض السمات المميِّزة للمناخ التنظيمي الإيجابي في المؤسسات، ومنها[(٢)]:

---

(١) رسمي، محمد محمد حسن (٢٠٠٤م). دراسة تحليلية لمناخ التنظيمي في الإدارة التربوية، دار الوفاء، الاسكندرية (ص٨٢).

(٢) محمد علي عطا الله، واقع الصحة المنظمية في المدارس الحكومية مقارنة بالمدارس التابعة لوكالة الغوث في مدارس نابلس من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، =

١- التكامل بين الأهداف التنظيمية والأهداف الشخصية.

٢- إدراك الإدارة للفروق الفردية وحاجات العاملين وتوقعاتهم خلال العمل.

٣- وجود قواعد عمل عادلة، وأنظمة مناسبة للمكافآت والعقوبات.

٤- دعم التطور الفردي والتقدم المهني.

٥- العدل في المعاملة والنزاهة الشخصية.

٦- توافر علاقات جيدة مع العاملين، ومع المنظمات الأخرى.

٧- المشاركة الحقيقية الفعلية للعاملين ذوي العلاقة في اتخاذ القرارات.

=

١٩٩٦م.

## المبحث الثاني
## أهداف التطوير التنظيمي في هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر

إن تحديد أهداف التطوير التنظيمي يؤدي إلى سلامة مراحل تطبيق التطوير وتوفير تغذية راجعة لعملية التطوير، ولذا سيقوم الباحث بعرض آراء علماء الإدارة في أهداف التطوير التنظيمي، ثم يقوم الباحث بإيضاح أهداف التطوير التنظيمي لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، بحيث تُبنى تلك الأهداف على مفهوم واضح للتطوير التنظيمي الذي تحدث عنه الباحث في المبحث السابق، وعملية تحديد أهداف التطوير التنظيمي تُسهم في إرساء خطة استراتيجية واضحة لعملية التطوير في هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، مما يدفع القائمين على التطوير بالهيئة إلى تبني خطط التطوير ومتابعتها ميدانيًّا.

ويتمثل الهدف الأساسي للتطوير التنظيمي في جعل الهيئة جهازًا منتجًا متطورًا متحركًا ذا فلسفة إدارية ناضجة، تحقق تفاعل الأفراد بالهيئة، وتنمي شعورهم بالمسؤولية، واستعداداتهم وقدراتهم وتعاونهم في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، ومع ذلك فإن أهداف التطوير التنظيمي ليست نمطية، وإنما تختلف باختلاف المشكلات التي تواجه الهيئة من أجل مواجهتها بدلًا من إخفائها أو تحميلها للآخرين، والعمل على تغيير التفكير غير السليم لدى الأفراد إلى تفكير قادر على تشخيص المشكلات وحلها، وإشاعة جو من الثقة بين العاملين عبر مختلف المستويات التنظيمية[1].

ويرى الغمري أن التطوير التنظيمي يستهدف زيادة درجة الانتماء للهيئة وأهدافها التنظيمية، وتحديد مسؤولية اتخاذ القرارات، وحل المشكلات، وزيادة التعاون بين الأفراد والجماعات داخل إطار الهيئة، وزيادة قدرة الأفراد على الرقابة الذاتية والتوجيه

(١) ينظر: القريوتي، محمد قاسم، العنزي، عوض خلف. (٢٠٠٤). جهود التطوير الإداري في الكويت: دراسة تقييمية ميدانية. الإدارة العامة، مج (٤٤)، ع(٣) (ص٢٣١، ٢٣٢).

الذاتي[1].

في حين يحدد جلال أهداف التطوير التنظيمي في رفع مستوى الكفاية الإنتاجية للهيئة، ورفع الروح المعنوية للعاملين، وزيادة قدرة الهيئة على التكيف مع البيئة التي تعيش فيها وتعمل لها، وضمان الاستقرار في عمل الهيئة[2].

ويشير الطجم إلى أن التطوير التنظيمي يستهدف تعظيم كفاءة التنظيمات الرسمية وغير الرسمية؛ من تفعيل نظام الأدوار، وأداء المهمات، وتوزيع الموارد البشرية والمادية، وتبادل المعلومات، والتقليل من المنافسة بين الأفراد والجماعات والوحدات التنظيمية، واتخاذ القرارات بأسلوب علمي[3].

ويحدد علاقي أهداف التطوير التنظيمي في «إحداث التغيير الطويل الأجل بين المديرين ومن ثم في المنظمة نفسها، للوصول إلى تحقيق التكامل والترابط بين قيم الأفراد وقيم الهيئة»[4].

ويرى الباحث أن أهداف التطوير التنظيمي تعمل على تغيير أداء الأفراد والمديرين داخل الهيئة، وتحسين أساليب الاتصال، وتغيير هيكل الهيئة وسياستها، وتحقيق الاتصال المتبادل بين مجموعات العمل، انطلاقًا من المستويات الإدارية العليا إلى المجموعات الإدارية التنفيذية لتعزيز الثقة فيما بينهم، والاستمرارية في زيادة فعالية أداء الهيئة.

وتختلف أهداف التطوير التنظيمي تبعًا لاختلاف حجم ونوع المشكلات في الهيئة،

(١) ينظر: الغمري، إبراهيم (١٤٠٦هـ). التطوير التنظيمي نموذج مقترح للتطوير الإداري في الدول النامية. الإدارة العامة، ع (٤٨) (ص٣٥٧، ٣٥٨).

(٢) ينظر: جلال، أحمد فهمي (١٩٨٣م)."نحو خطة شاملة للتطوير التنظيمي " مجلة الإدارة، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية بالقاهرة، المجلد (١٥)، العدد (٣)، (ص١٧).

(٣) الطجم، عبد الله، السواط، طلق (٢٠٠٠). السلوك التنظيمي (الطبعة الثالثة) جدة. دار حافظ للنشر والتوزيع، (ص٨٥، ٨٦).

(٤) ينظر: علاقي، مدني عبدالقادر (١٤٠١هـ). دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الادارية، جدة، مطابع تهامة (ص٤٥٦).

ولكن توجد أهداف عامة تنطبق على جميع المجالات وهي[1]:

١ – جعل الهيئة نظامًا متطورًا ذا فلسفة إدارية أساسها تفاعل الأفراد بصفتهم فريق عمل.

٢ – زيادة قدرة الهيئة على التكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة.

٣ – تغيير التقاليد التي تحد من الابتكار والإبداع.

٤ – تمكين الهيئة من التعرف على المشكلات التي تقابلها وحلها بأسلوب علمي.

٥ – خلق مناخ صحي وفعال في الهيئة بصورة كلية.

٦ – زيادة ديناميكية الفريق.

ويذكر عبدالباقي أهدافًا إضافية وهي[2]:

١ – إرساء قواعد الثقة بين الأفراد والجماعات.

٢ – زيادة درجة الانتماء للهيئة ولأهدافها.

٣ – مساعدة المديرين على تبني أساليب الإدارة بالأهداف.

٤ – تحديد مسؤولية اتخاذ القرارات، وحل المشكلات بحيث تكون أقرب لمصادر المعلومات.

ويذكر أبو عساكر أهدافًا أخرى للتطوير التنظيمي وهي[3]:

١ – فحص مستمر لنمو أو تدهور الهيئة والفرص المحيطة بها.

٢ – تطوير أساليب الهيئة في علاجها للمشكلات التي تواجهها.

---

(١) ينظر: محمد أسعد، قياس آثار تطبيق أسلوب التطوير التنظيمي: دراسة ميدانية على المنظمات الحكومية بالمنطقة الغربية في المملكة العربية السعودية، المجلة العامة للاقتصاد والتجارة، العدد الأول، ١٩٩٢ م، (ص٥٢٥).

(٢) ينظر: صلاح عبدالباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، القاهرة، الدار الجامعية، ٢٠٠٠ م.

(٣) ينظر: فوزي أبو عساكر، أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة غزة، ٢٠٠٨، (ص٤٥).

٣- زيادة حماس ومقدرة أفراد الهيئة في مواجهة مشكلاتهم وانضباطهم الذاتي.

٤- تطوير قدرة الهيئة وإجراءاتها الخاصة بمواجهة البيئة المتغيرة من حولها.

٥- زيادة قدرة الهيئة على الحفاظ على أصالة الصفات المميزة لأفراد وجماعات وإدارات وعمل وخدمات الهيئة.

٦- بناء مناخ محابٍ للإبداع الإداري.

ويحدد (لورنس ولورش) أهداف التطوير التنظيمي على النحو التالي[١]:

١- مساعدة التنظيمات على اختلاف أنواعها في التعامل مع جزء من البيئة التي تحيط بها.

٢- الحصول على تعاون أو تكامل بين المجموعات ذات المساهمات المتخصصة من أجل الوصول إلى جهد متعاون لتحقيق أهداف التنظيم العامة، بينما تستمر في عملها في إدارة مجالات تعاملها مع بيئاتها المتخصصة.

٣- الإسهام في زيادة انتماء الأفراد للهيئة، وتحقيق أغراض التنظيم بما يتحقق معه نوع من التكامل والانسجام بين أغراض التنظيم واحتياجات الأفراد.

٤- العمل على تطوير نظام ذاتي للتغيير والتجديد بحيث يعيد الجهاز تنظيم نفسه للمحافظة على البقاء والاستمرار.

٥- تهيئة الظروف التي يمكن معها كشف عوامل الصراع بقصد إدارته والسيطرة عليه.

٦- مساعدة التنظيم في تطوير نظام مبني على سلطة الأدوار والمراكز بالإضافة إلى سلطة المعرفة.

٧- تقديم المساعدة للمديرين في حل كثير من المشكلات الإدارية.

٨- تطوير نظم الحوافز والمكافآت بحيث يتم ربطها بإنجاز أهداف التنظيم وتطوير

---

(١) ينظر: فهد ناصر الصفيان، علاقة التطوير التنظيمي بفاعلية القرارات الإدارية: دراسة تطبيقية على جوازات منطقة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠٠٣م.

الأفراد فيه.

وتختلف الأهداف التفصيلية للتطوير التنظيمي تبعًا لتشخيص مشكلات المنظمات المتنوعة، إلا أن هناك مجموعة من الأهداف العامة التي تنطبق عليها جميع الحالات، هذه الأهداف تعكس مجموعة من المشكلات المشتركة في المنظمات بصفة عامة، والتي تقف حائلًا أمام الاستخدام الأمثل للقدرات والطاقات البشرية داخل الهيئة، ومن بين هذه الأهداف ما يلي[1]:

١- إرساء قواعد الثقة بين الأفراد المكونين للجماعة وبين الجماعات المتنوعة في جميع أرجاء الهيئة وعلى جميع مستوياتها التنظيمية.

٢- خلق مناخ مفتوح لحل المشكلات في جميع أرجاء الهيئة، حيث تواجه المشكلات، وتوضح اختلافات الرأي بصراحة ووضوح، سواء بين الجماعة الواحدة أو بين جماعة وأخرى؛ ليحل هذا المناخ محل الاتجاه الخاص بإخفاء المشكلات أو تحميلها للآخرين.

٣- تحديد مسؤولية اتخاذ القرارات وحل المشكلات بحيث تكون أقرب ما يمكن لمصادر المعلومات وللجهات المباشرة المختصة بقدر الإمكان، وذلك بدلًا من تركيزها في وظيفة معينة أو عند مستوى إداري معين.

٤- زيادة درجة الانتماء للمنظمة ولأهدافها.

٥- زيادة درجة التعاون بين الأفراد والجماعات الذين تربطهم علاقات العمل داخل إطار الهيئة، وخاصة الجماعات والأفراد المتنافسين (خاصة على الموارد المحدودة)، وبالتالي تكون هذه المنافسة واضحة بحيث يمكن إدارتها وتوجيهها لصالح الهيئة بدلًا من احتمالات تأثيراتها السيئة.

٦- زيادة درجة الإحساس بتأثير الجماعة ونتائجها المحتملة على الأدباء، وبتعبير

(١) ينظر: الغمرى، ابراهيم ، التطوير التنظيمي، نموذج مقترح للتطوير الاداري في الدول النامية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، ع ٤٨، ١٩٨٥م، (ص٣٨، ٣٩).

آخر مساعدة الأفراد على زيادة درجة تعرفهم على ما يحدث بين أعضاء الجماعة في أثناء عملها في مهمتها المحددة: (الاتصال، التأثير، المشاعر، نماذج القيادة وصراعاتها، أساليب إدارة الصراع...).

٧- زيادة إحساس العاملين بالهيئة والأهداف التنظيمية.

٨- مساعدة المديرين في تبني أساليب الإدارة بالأهداف، بدلًا من اعتمادهم على خبراتهم الشخصية وتبنيهم لأساليب أقل فاعلية.

٩- زيادة قدرات الأفراد على الرقابة الذاتية والتوجيه الذاتي في أطار الهيئة.

كما يشير الطجم إلى عدد من الأهداف المهمة لمجهودات التطوير التنظيمي أبرزها[1]:

١- إنشاء نظام قابل للتجديد والبقاء يمكن أن يتكيف مع المحيط بحسب الوظائف المنوطة به، وهذا يعني جهدًا متواصلًا نحو التغيير والمرونة في الأداء، والتأكيد على قاعدة أن الهيكل التنظيمي ينبع من الدور أو الوظيفة، بدلًا من تبعية الدور والوظيفة للهيكل التنظيمي القائم.

٢- تعظيم كفاءة التنظيمات الرسمية وغير الرسمية، وذلك من خلال وسائل تحسين وتطوير متسمرة، عن طريق تحليل نظام الأدوار، وأداء المهمات، ومراجعة توزيع الموارد البشرية والمادية وأسلوب الاستفادة منها، وبناء نظام فعال للمعلومات الراجعة.

٣- تحقيق درجة عالية من التعاون والتقليل من الصراعات بين الأفراد والمجموعات والوحدات التنظيمية.

٤- إيجاد مناخ تنظيمي يمكن فيه حل الخلافات القائمة ومعالجتها من أجل جماعية وتعاون عناصر التنظيم في تحقيق الأهداف.

٥- الوصول إلى الدرجة التي تتخذ فيها القرارات على أساس سلطة المعرفة وليس

---

(١) ينظر: الطجم، مرجع سابق، (ص٩٧).

سلطة الوظيفة، بمعنى المزج بين سلطة المعرفة والوظيفة، وهذا يعني أن القائمين على التنظيم سوف يقررون أفضل مصدر للمعرفة والمعلومات في مشكلة معينة، وبالتالي إعطاء ذلك المصدر سلطة صنع القرار.

ويرى الباحث أن أهم أهداف التطوير التنظيمي في هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر هي كالتالي:

١- وضع توصيف وظيفي يحدد المهام والمسؤوليات والأهداف لكل موظف بالهيئة.

٢- وضع قاعدة بيانات دقيقة وشاملة للموظفين، بحيث تتم الترقيات والبدلات والحوافز والمكافآت بمستوى أداء الموظفين.

٣- جعل الهيئة تعمل وفق نظام متطور ومرن يستفيد ويواكب التقنيات الحديثة والتطور في شتى المجالات.

٤- أن تتناسب تخصصات الموظفين وقدراتهم مع طبيعة ومهام وواجبات وظائفهم.

٥- أن تتوافق برامج وخطط تدريب الموظفين مع الحاجات الفعلية للتطوير في الهيئة.

٦- رفع معدل الولاء للشعيرة، وزيادة انتماء موظفي الهيئة لها، وتهيئة المناخ والبيئة العملية الجماعية في الهيئة.

٧- تسهيل أي إجراء يخدم العمل الميداني ويرفع مستوى إنتاجية وأداء الموظف الميداني.

## المبحث الثالث
## خصائص التطوير التنظيمي في هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر

للتطوير التنظيمي خصائص تميزه عن غيره من الاتجاهات الإدارية الحديثة، وسوف يحاول الباحث تحليل تلك الخصائص حتى يمكن فهمها ومراعاتها، وتطبيق تلك الخصائص عند إعداد التصور المقترح للتطوير التنظيمي لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، مما يسهم في بناء عقلية بشرية مقتنعة بالتطوير ومحفزة له، بدلًا من مقاومة التطوير التنظيمي مما يؤدي إلى دعم عملية التغيير في الهيئة من خلال التطوير وخططه.

ويرى علماء الإدارة أن التطوير التنظيمي يتصف ببعض الخصائص المميزة، منها: الشمولية، والاستمرارية، والمشاركة، والتدخل المخطط، والاهتمام بالقوى البشرية العاملة وبالتنظيم الداخلي وبأساليب العمل والقوانين واللوائح المطبقة في الهيئة، وتحسين بيئة العمل والمناخ العام للهيئة، إلى جانب التخطيط المسبق لتشخيص المشكلات وتجميع الجهود وتعبئة الطاقات لإحداث التطوير(١).

**ويتصف التطوير التنظيمي ببعض الخصائص من أهمها ما يلي:**

١- **الحتمية**: حيث يعد التطوير التنظيمي ضرورة للهيئة، تبدأ حيث تظهر مشكلة معينة، مثل: انخفاض مستوى الخدمات، أو ضعف رضا العملاء، أو وجود انفصال بين الإدارة والعاملين، أو عدم القدرة على التكيف مع البيئة المحيطة، أو ضعف الالتزام التنظيمي أو تعدد الشكاوى، وغيرها(٢).

٢- **الشمولية**: يتطلب التطوير التنظيمي الاهتمام بالقوى البشرية العاملة، وكذلك

---

(١) القحطاني، مرجع سابق (ص١٣).
(٢) ينظر: محمد منير حجاب، مرجع سابق، ٢٠٠٧م (ص٢٠٦).

التنظيم الداخلي للمنظمة وأساليب العمل المطبقة وكذلك القوانين واللوائح[1].

**٣- الاستمرارية**: يتطلب تطبيق التطوير التنظيمي الاستمرارية في زيادة الفاعلية التنظيمية، وتحسين المناخ العام بشكل دائم ومستمر، فالتطوير التنظيمي لا ينبع من وجود مشكلة فعلًا، أو الإحساس بها، فقد تكون موجودة، ولكنها غير محسوسة، وقد تكون غير موجودة حاليًا، ولكن من المتوقع أن تظهر قريبًا، وهذا ما يجعلنا نحتم دراسة التنظيم كل ٣-٥ سنوات، للوقوف على العوامل التي تجبر المنظمات للتطوير التنظيمي لمواكبة التغيرات المختلفة في الدولة أو القطاع بل في العالم[2].

**٤- التدخل المخطط**: لا يمكن أن يتم التطوير التنظيمي دون تخطيط مسبق لتشخيص المشاكل بدقة، وتجميع الجهود لمواجهتها[3].

**٥- المشاركة**: يجب على جميع أعضاء التنظيم المشاركة في تنفيذ عمليات التطوير التنظيمي في جميع المراحل، لضمان مساهمتهم في تنفيذ عملية التطوير كونهم مشاركين فيها[4].

وذكر الطجم أن التطوير التنظيمي يتميز عن غيره من البرامج التطويرية الأخرى بعدد من الخصائص منها[5]:

١- ذو طابع عملي: يهدف إلى تغيير فعلي، يبدأ بمرحلة التشخيص، ثم يتم تحديد وسيلة التغيير المناسبة، ثم عملية المتابعة والتقييم لمعرفة مدى النجاح الذي تحقق.

٢- برنامج مخطط وطويل الأجل: يقوم التطوير التنظيمي على قاعدة من المعلومات للتغيير، وتشمل العديد من العناصر والمتغيرات المتعلقة بالتخطيط الإداري،

---

(١) سالم القحطاني، التطوير الإداري: المفهوم والمداخل والأساليب، الرياض، معهد الإدارة العامة،١٩٩٦ م، (ص٨).

(٢) محمد منير حجاب، مرجع سابق، ٢٠٠٧م (ص٢٠٧).

(٣) سالم القحطاني، مرجع سابق (ص٩).

(٤) المرجع نفسه.

(٥) الطجم، مرجع سابق (ص٩٣، ٩٤).

وضع الأهداف، التنفيذ، التقديم، وتصحيح النتائج عند الضرورة.

٣- موجه نحو حل المشكلات: تتصف مجهودات التطوير التنظيمي ابتداء من مرحلة التشخيص وانتهاء بمرحلة المتابعة، بأنها برامج فعلية وعملية موجهة نحو حل المشاكل التنظيمية.

٤- يعكس منهج النظم: يعد التطوير التنظيمي برنامجًا متكاملًا يهتم بتنشيط التفاعل بين المكونات والعناصر المختلفة في التنظيم من هياكل تنظيمية، وأساليب تشغيلية، وموارد مادية وتكنولوجية، ويعطي أهمية كبرى للعنصر البشري في التنظيم، ويسعى إلى إيجاد توافق وانسجام بين تلك العناصر.

٥- الاعتماد على مفاهيم التجربة: يتعلم المشاركون خلال مراحل التطوير على تعميق تجاربهم من خلال ما يواجهونه من مشاكل حقيقية، فمن خلال المشاركة في النقاش وعرض الخبرات المختلفة تظهر الحلول المناسبة، ويتوفر قدر من التعلم ناتج عن تجارب حقيقية، ينتج عنها تغيير في السلوك أفضل مما لو اقتصرت التجربة على محاضرات تقليدية أو أفكار نظرية.

٦- الحاجة لخبير التطوير: تحتاج عملية التطوير إلى خبير يقوم بدور إحداث عملية التغيير والتطوير وتنفيذها وتنسيق مجهوداتها.

٧- قيم إنسانية: تعمل برامج التطوير التنظيمي على إيجاد مناخ تنظيمي يسود فيه التعاون والمصارحة والثقة المتبادلة وتوزيع السلطة.

ويرى الباحث أن التطوير التنظيمي في هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر يجب أن يتميز عن غيره من البرامج التطويرية الأخرى بالآتي:

١- أن بيئة ومناخ التطوير مهيأ في الهيئة، والثقافة الموجودة لدى موظفي الهيئة كفيلة بتقبل التطوير والمساهمة في تحقيق أهدافه.

٢- أن يُبنى التطوير في الهيئة على منهجية علمية واضحة تهدف إلى إحداث تغيير فعلي في الهيئة، يبدأ بالتشخيص، ثم وسائل التغيير، ثم المتابعة والتقييم.

٣- أن يتم بناء التطوير وفق مخطط متوسط وطويل الأجل، ومبني على مركز

المعلومات والبحوث.

٤- معالجة المعوقات التي تقف أمام مجهودات التطوير التنظيمي في جميع مراحل التطوير.

٥- أن بيئة الهيئة مهيأ فيها جميع الوسائل والموارد التي تخدم عملية التطوير.

٦- أن الهيئة تولي الموارد البشرية أهمية كبرى؛ لأن عملها مبني أساسًا على أهمية عمل عضو الهيئة.

## المبحث الرابع
## مناهج التطوير التنظيمي في هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر

لا يوجد منهج واحد يقود عملية التطوير التنظيمي، وإنما عدة مناهج علمية، ويرجع تعدد المناهج إلى تعدد الفلسفات الإدارية المنبثقة عنها، والمهم الأخذ بتلك المناهج، والوصول لصيغة توافقية تجمع بين تلك المناهج، والدراسة التطبيقية على هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر تسهم في اختيار المنهج المناسب لتطبيق التطوير التنظيمي في الهيئة، ويسهم تطبيق المنهج الأمثل في تحقيق أهداف التطوير في الهيئة وتقديم حلول واقعية لمشاكل تحد من تطوير العمل بالهيئة.

ومن المناهج التي يعرضها علم الإدارة باعتبارها وسائل لتحقيق التطوير التنظيمي نجد ما يلي[(١)]:

**منهج الإدارة العلمية (تطوير أساليب العمل) :**

ويشتمل منهج تطوير أساليب العمل على المفاهيم الفرعية التالية[(٢)]:

١- تطوير مواقع الخدمات: وذلك من خلال الاهتمام بهندسة عمارتها، ونظافتها، وتأثيثها، وتوفير كل المعدات والوسائل الفنية الحديثة.

٢- تبسيط الإجراءات: يقصد به التخلص من الخطوات غير الضرورية في العمل، والتي لا تنتقص من قيمة المنجز النهائي في شيء.

٣- تصميم النماذج: يستهدف الاستغناء عن البيانات غير الضرورية، واستبدالها بالنماذج، وإدماج بياناتها بعضها مع بعض.

٤- تصميم مكان العمل: يقصد به تخطيط وحدة العمل بصفة عامة؛ من حيث المكان، والمحيط، والبيئة التي يعمل فيها الموظف، بما يؤدي إلى زيادة كفاءة العمل

---

(١) محمد منير حجاب، مرجع سابق، ٢٠٠٧م، (ص٢٠٦- ٢١٠).

(٢) السيد عليوة وآخرون "إدارة التغيير و مواجهة الأزمات" دار الأمين، القاهرة، مصر ٢٠٠٥م، (ص٥٠).

والإدارة.

٥- تحسين طرق العمل: يقصد به استخدام التفكير الابتكاري والفعال في وضع الحلول غير التقليدية لمشاكل العمل.

**المنهج السلوكي (التطوير) :**

ويتضمن التطوير في الهيئة ما يلي:

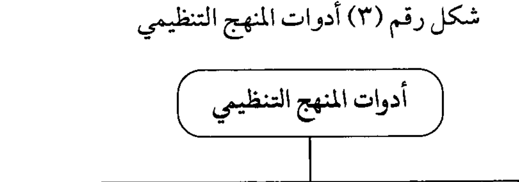
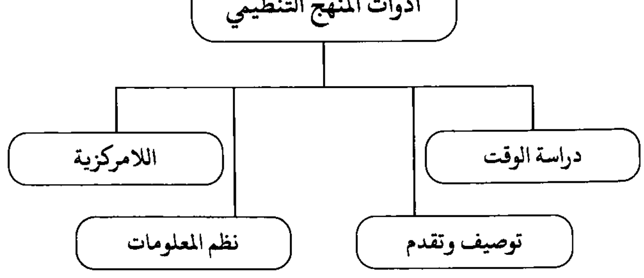
١- مجموعة من المعالجات السلوكية والأساليب الفنية تعمل في تكامل وبترتيب خاص في إطار مشترك وبخطوات متتابعة ومستمرة ترتبط بتفاعلات معينة بين الأفراد، بغرض تصحيح المسار وتوجيه المنظمة بمن فيها نحو الأهداف والغايات.

٢- تنفيذ مجموعة القيم والأفكار والعادات بما يتفق مع قدرات الأفراد وأساليب التعامل بينهم، وتشكيلهم بما يتناسب مع التغيرات المحيطة، وتركز جهود التطوير على تعديل السلوك الحضاري في المنظمة، وتطوير النظم والإجراءات وأساليب العمل في إطار العمل بعناية فائقة.

**المنهج التنظيمي:**

ينصب التطوير في هذا المنهج على الهيئة، حيث يتم وضع الهيئة بشكل يسمح بحدوث التطوير المرتقب، ويتم التركيز على تطوير ذات الوظيفة والأقسام، والشكل التالي يوضح أدوات المنهج التنظيمي:

شكل رقم (٣) أدوات المنهج التنظيمي

**المنهج الجماعي:**

يمر المنهج الجماعي للتطوير بالمراحل التالية:

١- التعرف على نقاط الضعف في الأداء الفردي من خلال استقصاء آراء مجموعة العمل.

٢- الربط بين نقاط الضعف -العيوب- وبين الأداء.

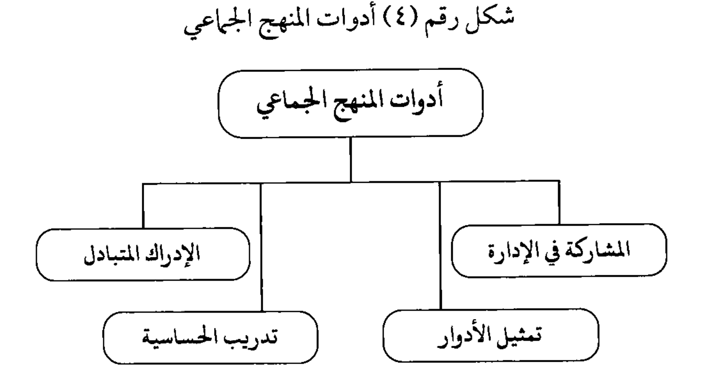
٣- يجب أن تكون العلاقة بين أفراد المجموعة الواحدة ذات قوى متكافئة.

٤- إتاحة الفرصة كاملة للمشاركة من جانب أعضاء الجماعة.

٥- من المتوقع تغيير اتجاهات الفرد نتيجة للتغير في إدراكه لذاته وللآخرين وللمنظمة بشكل عام.

والشكل التالي يوضح أدوات المنهج الجماعي:

شكل رقم (٤) أدوات المنهج الجماعي




ويرى علماء الإدارة المتقدمون أن هناك ثلاثة مناهج للتطوير التنظيمي هي: المنهج الجزئي، المنهج الكلي، المنهج المختلف، وفيما يلي عرض لهذه المناهج:

**المنهج الجزئي للتطوير التنظيمي:**

يعد هذا المنهج مدخلًا تقليديًا لإحداث التغيير المطلوب لتطوير الأجهزة الإدارية، حيث يعمل على تحديد بعض مجالات التطوير في الجهاز، ويعاملها بمعزل عن غيرها من

جوانب التنظيم، ويتم في هذا المنهج رسم الخطة التطويرية لكل إدارة على حدة، ثم تنفيذها بالشكل المناسب لهذه الإدارة حسب متطلباتها وإمكانياتها، ويتبنى المنهج الجزئي مسلكين للتطوير وهما[1]:

١- مسلك عناصر الإدارة: يهتم بتجديد عناصر الإدارة ومقوماتها كضرورة أساسية للتطوير، ويتجه التغيير إلى التشريع -الإطار القانوني واللوائح والأنظمة- وإلى الموارد البشرية والمادية، وإلى الهيكل التنظيمي والأساليب والإجراءات، من أجل رفع كفاءة العملية الإدارية.

٢- مسلك وظائف الإدارة: ويهتم بتطوير العملية الإدارية ومكوناتها الأساسية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والتنسيق والتقارير والميزانية.

وعلى الرغم من أن المنهج الجزئي في التطوير التنظيمي يهتم بكل مجال من مجالات التطوير على انفراد، إلا أن هناك بعض المزايا التي ينفرد بها المنهج الجزئي عن غيره من المناهج الأخرى، ويمكن تحديد المزايا فيما يلي[2]:

أ- منهج موضوعي من السهل استيعابه من قبل علماء الإدارة والممارسين من حيث وظائف الإدارة ومقوماتها أو الأهداف المنشودة.

ب- يمكن ترجمة هذا المنهج على شكل خطط وبرامج تطويرية في المجالات التي تم تحديدها، وتحقيق ما تتطلبه هذه البرامج من موارد مالية ومعاهد متخصصة للتدريب.

ج- قليل التكلفة ويحقق نتائج ملموسة بوقت أقصر من عملية التطوير الشامل.

د- سهل ومرن من حيث إمكانية العمل على تصحيح الأخطاء الطارئة.

وعلى الرغم من تلك المزايا التي يحققها المنهج الجزئي في التطوير التنظيمي إلا أن

---

(١) أحمد أبو هنطش (١٩٩٩م). اتجاهات المديرين الإداريين نحو التطوير الإداري في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح بغزة، (ص٧).

(٢) القحطاني، مرجع سابق (ص٣٢٧).

علماء الإدارة يوجهون إليه بعض الانتقادات ومن أهمها[1]:

يسعى هذا المنهج إلى التطبيق الجزئي لأحدث ما توصلت إليه دول الغرب في تعاملها مع الفكر التنظيمي في بعض الجوانب والمجالات، غير أن نقل الأفكار التطويرية إلى الدول النامية التي تختلف كثيرًا في بيئتها عن البيئة التي نشأت فيها هذه الأفكار التطويرية لا يأتي بثماره.

ويؤدي هذا المنهج إلى التطوير غير المتكامل أو المتناسق للجهاز الإداري، حيث لا يتصف بعمومية الحل، ويغفل التفاعلات المتوقع حدوثها كما أنه منهج مغلق نظرًا لتجاهله مكونات البيئة المتعددة.

**المنهج الكلي للتطوير التنظيمي:**

ويعرف هذا المنهج بالمنهج الشامل، ويتطرق إلى كافة النشاطات والعمليات لاستثمار الموارد البشرية والمادية داخل الجهاز الإداري للهيئة، بهدف رفع كفاءة وفاعلية الجهاز، وتمكينه من مواجهة المتطلبات العامة، وتوزيعها ضمن أسس ومعايير محددة، وضمن فكرة تخطيطية معينه، وفي ظل الظروف البيئية سريعة التغير.

ويتبنى المنهج الكلي مسلكين للتطوير التنظيمي هما[2]:

١ - **مسلك تحليل النظم**: ويهتم بدراسة الظاهرة الإدارية في إطار تفاعلها مع العناصر البيئية المحيطة بها، وينظر إلى التنظيم على أنه نظام منفتح على بيئته يمكن تطويره من خلال تطوير مدخلاته وعملياته ومخرجاته.

المدخلات: هي العوامل والأسباب التي تستثير وتمد النظام بشريان الحياة، ويعتمد عليها في استمراريته وبقائه.

العمليات: هي التي تعمل على تحويل مصادر الطاقة ومواردها إلى منتجات تقدم على شكل خدمات للمجتمع.

---

(١) ينظر: القحطاني، مرجع سابق (ص٣٢٨).
(٢) القحطاني، مرجع سابق (ص٣٣٠).

المخرجات: وهي قدرة النظام على إفراز منتجات نهائية تتمثل في خدمات وسلع تستهلك.

**٢- مسلك النماذج الإدارية:** ويهتم بالسمات والخصائص المشتركة للمجتمعات، ويرى مؤيدو مدرسة النماذج الإدارية أن تلك السمات المشتركة تساعد في تصميم نماذج يسهل تطبيقها في دراسة الظاهرة الإدارية.

ويتميز المنهج الكلي -التكاملي أو الشامل- في التطوير التنظيمي بعدد من المزايا من أبرزها ما يلي[١]:

أ- أن تركيبة الجهاز الإداري وحركة أجزائه تتوافق مع المنطق السائد الذي يجعل من الضروري أخذ بعض حقائق النظم بالاعتبار عند محاولة تطوير الجهاز الإداري.

ب- أنه لا يمكن النظر إلى أي مشكلة من مشكلات الجهاز الإداري بمعزل عن الأخرى؛ لما بينهما من ارتباط قوي يدعو للنظر إلى المشكلات في إطار واحد.

ج- الاعتراف بأن هناك أبعادًا بيئية اجتماعية واقتصادية وثقافية تؤثر على مشكلات الجهاز الإداري؛ مما يدعو إلى أخذها بعين الاعتبار للوصول إلى الحل الصحيح للمشكلة.

وبالرغم من هذه المزايا إلا أن هناك عددًا من التحفظات على هذا المنهج ومنها[٢]:

- يعطي مظهرًا خادعًا بالرغم من أنه يوحي بمظهر تحليل علمي.
- لا يعكس واقعًا عمليًّا، بل تصورًا نظريًّا، حيث لا يوجد أي اتفاق حول العناصر الأساسية المكونة لمدخلات ومخرجات وأنشطة الجهاز الإداري.

**المنهج المختلط للتطوير التنظيمي:**

يدعو أنصار هذا المنهج إلى ضرورة العمل على تطوير التنظيم الإداري بشكل كلي، عن طريق الاعتماد على التطوير الجزئي لمجالات التنظيم المختلفة، في نفس الوقت الذي

(١) القحطاني، مرجع سابق (ص٣٣).
(٢) القحطاني، مرجع سابق (ص٣٤).

يتم فيه تنفيذ برامج التطوير الكلي، كما توجد بعض المجالات التي تحتاج إلى مزيد من الاهتمام لترقى إلى نفس مستوى المجالات الأخرى، وبالتالي تسهل عملية تطوير التنظيم تطويرًا شموليًّا، ومن أجل تفعيل فكرة المنهج المختلط يرون ضرورة تبني بعض الأساليب الحديثة في تطوير الهيئة، كأسلوب الإدارة بالأهداف، وإدارة الجودة الشاملة، أما الأسباب التي تدعو للأخذ بهذا المنهج في تطوير الأجهزة الإدارية فهي[1]:

١- إمكانية تقسيم التطوير الإداري إلى جزئيات ثم دراسة وتحليل كل جزء على حدة، إضافة إلى اقتراح طرق وأساليب تطويرها بشكل جزئي أو كلي، مما يساعد على معرفة المجالات التي تحتاج إلى مزيد من الاهتمام والتطوير، ومن ثم الوصول إلى المستوى المرغوب في أقصر وقت وبأقل تكلفة مالية ممكنة عن طريق إصلاح المجال المطلوب إصلاحه، ثم الانتقال إلى المجال الذي يليه.

٢- وضع الخطط التطويرية لكل مجال على حدة ثم دمجها جميعا في خطة واحدة أو برنامج موحد، ثم تهيئة ما يتطلبه هذا البرنامج من موارد مالية ومعاهد متخصصة للتدريب في كل المجالات وعلى كل المستويات.

٣- الوصول إلى نتائج ملموسة وسريعة وقابلة للقياس، مما يساعد على إحداث التغيير وتنفيذ برامج التطوير.

ويحدد خبراء التطوير التنظيمي أهم المزايا التي يحققها المنهج المختلط فيما يلي[2]:

١- يساعد هذا المنهج على التعرف على تركيبة الجهاز الإداري وحركة أجزائه، وجمع المعلومات عن مشاكل التنظيم الإداري مجتمعة في إطار واحد بما بينها من ارتباط قوي.

٢- يساعد على الاعتراف بتأثير البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية في مشكلات الجهاز الإدارية، مما يدعو إلى ضرورة أخذها بعين الاعتبار للوصول إلى الحل

---

(١) ينظر: القحطاني، مرجع سابق (ص٣٥).

(٢) ينظر: الطجم، مرجع سابق (ص٨٧، ٨٨).

الأمثل للمشكلة.

٣- النظر إلى مجالات التنظيم الإداري على أنها مكملة لبعضها، فلا تستغني الإدارة عن تطوير مجال دون الآخر، ولهذا فهي تسعى إلى تحقيق التطوير الكلي عن طريق التطوير الجزئي للمجالات الإدارية المختلفة.

٤- يساعد هذا المنهج على تحقيق الأهداف على مستوى الهيئة، وبالتالي على مستوى الجهاز الإداري للمنظمة بحيث تتكامل لتحقيق أهداف التنمية الشاملة.

٥- يعد هذا المنهج نموذجا تحليليًّا جيدًا وواقعًا عمليًّا يقوم على الأطر المقترحة للتصورات النظرية.

ويرى الباحث أن تعدد المناهج النظرية للتطوير التنظيمي عامل إيجابي، فلكل منها مزاياه وعيوبه، مما يدعو الباحث إلى الأخذ بأنسب المناهج في تطوير الهيئة تنظيميًّا، وهو المنهج الكلي عن طريق تطوير متكامل لكافة النشاطات والعمليات؛ لاستثمار الموارد البشرية والمادية داخل الهيئة بهدف رفع كفاءة وفاعلية ذلك؛ لأن التطوير الكلي يعالج جميع جوانب القصور، ولا يكفي تطويرها جزئيًّا، ويكون التطوير من خلال تطوير المدخلات والعمليات والمخرجات:

المدخلات: عن طريق تطوير الموارد -البشرية والمادية- والأخذ بكافة العوامل والأسباب التي تستفيد منها الهيئة وتعتمد عليها.

العمليات: تطوير العمليات يشمل الاستفادة القصوى من المدخلات بأفضل الأساليب وأيسر الطرق.

المخرجات: وهي قدرة الهيئة على إفراز نواتج نهائية تتمثل في خدمات للمجتمع.

## المبحث الخامس
## مجالات واستراتيجيات التطوير التنظيمي
## في هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر

هناك مجالات يتبعها منفذو التطوير للوصول إلى الاستراتيجية المناسبة لتطبيق التطوير التنظيمي، ومن أهم مجالات التطوير استحداث أعمال جديدة، أو ترك أعمال قائمة، أو تغيير في أسلوب أداة الأعمال الجارية، أو تغيير الأفراد القائمين بالعمل بالاستغناء عن بعضهم وإحلال غيرهم محلهم، أو رفع مهارات الأفراد وتنمية قدراتهم، أو تغيير السياسات المنظمة للعمل واتخاذ القرارات، وذلك بإيجاد قواعد أكثر مركزية أو أقل تركيزًا للسلطة في الإدارة العليا، مما يؤدي إلى اختيار استراتيجية مناسبة لتطبيق التطوير في هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، وبالتالي يتم اختيار الفريق المناسب لتطبيق التطوير وإشراك الموظفين فيه، مع مراعاة العوامل المؤثرة في نجاح التطوير التنظيمي بالنسبة للهيئة بشكل خاص.

وهناك العديد من المجالات التي تستهدف عمليات التطوير ومجهوداته، ويشير السلمي إلى عدد من المجالات أهمها(١):

١- تغيير الأعمال أو الأنشطة التي يمارسها التنظيم، وذلك باستحداث أعمال جديدة، أو ترك أعمال قائمة، أو تغيير في أسلوب أداء الأعمال الجارية.

٢- تغيير الأفراد القائمين بالعمل، ويتمثل هذا النوع من التغيير في ناحيتين:

أ- التغيير المادي للأفراد بالاستغناء عن بعضهم وإحلال غيرهم محلهم.

ب- التغيير النوعي للأفراد وذلك برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم أو تعديل أنماط سلوكهم من خلال نظم التدريب والتنمية وبتطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية.

---

(١) السلمي، مرجع سابق (ص٢٥٨).

٣- تغيير الإمكانات المتاحة للتنظيم، وذلك بالاستزادة من الموارد والطاقات القائمة، أو الحصول على نوعيات جديدة من الموارد تحل محل المستخدم حاليًا، أو إعادة توجيه الطاقات المتاحة نحو استخدامات أفضل وأكثر عائدًا أو ترشيد استخدامها في نفس مجالات العمل.

٤- تغيير السياسات المنظمة للعمل واتخاذ القرارات، وذلك بإيجاد قواعد أكثر مركزية أو أقل تركيزًا للسلطة في الإدارة العليا.

٥- التغيير في النظم أو الإجراءات، وذلك بتبسيط الإجراءات وتطوير النظم، مستهدفة تقليل الوقت والجهد، وتوفير الإمكانيات والموارد المستخدمة في أداء الواجبات والأعمال التنظيمية، وصولًا إلى مستوى أعلى من الكفاءة.

٦- تغيير الهيكل التنظيمي، وتتركز عملية التغيير هنا على إعادة توزيع الاختصاصات، وتجميع الوظائف، وإعادة تصميم خطوط الاتصالات وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية، واستحداث وحدات تنظيمية واستبعاد أخرى.

ويرى المغربي أن المجالات التي يشملها القادة بالتطوير التنظيمي هي(١):

١- تغيير الأفراد من حيث الكم عن طريق زيادة أو نقصان عدد العاملين،أو من حيث النوع، عن طريق تدريب الأفراد ورفع كفاءتهم وتطوير وتغيير سلوكهم وشخصياتهم.

٢- تغيير جماعات العمل المتمثلة في الأقسام والإدارات واللجان والمجالس وفرق العمل، ويركز التطوير هنا على فعالية الجماعة، والاهتمام بقيمها ومعاييرها، وتطوير أهدافها وتماسكها، وتحسين أسلوب الاتصال بين جماعات العمل، والقضاء على ما يطرأ بين أفراد الجماعة من نزاعات أو خلافات.

٣- تغيير الأعمال والأنشطة من حيث أسلوب العمل الحالي، واستحداث وسائل

---

(١) المغربي، كامل محمد (١٩٩٥م). السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع (ص١٢٤).

وطرق وأساليب جديدة تؤدي إلى زيادة إشباع حاجات المجتمع.

٤- تغيير الإمكانات المتاحة من الموارد والطاقات، واستبدالها بطاقات جديدة أكثر كفاءة.

٥- تغيير العمليات التنظيمية المختلفة، ويدخل ضمن هذا المجال تحسين أساليب اتخاذ القرارات باتباع الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات، وتنظيم جديد لأساليب الاتصالات الإدارية.

٦- تغيير الهيكل التنظيمي من حيث تقسيم وتجميع الوظائف، وتنظيم قنوات الاتصال ومراكز السلطة.

بينما يرى العديلي أن التطوير التنظيمي يشمل ثلاثة محاور رئيسة وهي[١]:

١- الأفراد: وهم أهم عناصر التطوير التنظيمي، ويتم تطوير سلوكهم واتجاهاتهم بما يلاءم أهداف ومتطلبات المنظمة، ومن الجوانب التي تسعى الإدارة لتطويرها لدى الأفراد دوافعهم وقدراتهم واتجاهاتهم ومواقفهم، وتنمية شخصياتهم، وتعزيز دورهم في عملية اتخاذ القرارات؛ لكي يساعدوا الهيئة في تحقيق أهدافها.

٢- الجماعة: يهتم التطوير التنظيمي بمشكلات الجماعة خاصة تلك العلاقات المتبادلة بين أفراد مجموعة العمل، فيسعى التطوير إلى إرساء قواعد الثقة والتعاون والاحترام بين الأفراد، ويحل النزاعات الموجودة داخل الجماعة.

٣- التنظيم: ويتمثل في بعدين أساسيين وهما:

أ- الوحدات التنظيمية الرئيسة، ويمكن التطوير في هذه الإدارات أو الأقسام على نطاق الوظائف وهياكل الاتصالات والمعلومات.

ب- العمليات التنظيمية المختلفة، كعملية اتخاذ القرارات، وأنماط الاتصالات والعلاقات بين الجماعات، وكذلك عمليات التخطيط وتصميم الأهداف، وإدارة النزاعات وغيرها.

(١) ينظر: ناصر العديلي، الرضا الوظيفي، الرياض، معهد الإدارة العامة، ١٩٩٥م.

وحدد أبو بكر وحيدر مجالات التطوير التنظيمي على النحو التالي[1]:

١ - الأهداف والاستراتيجيات، حيث تقوم بعض المنظمات بتعديل أهدافها الفرعية واستراتيجياتها؛ لتحقيق الهدف الأساسي للهيئة، واستجابة للتغييرات المحيطة.

٢ - سياسات وقواعد العمل، ويتطلب التطوير في ظروف وبيئة عمل الهيئة إحداث تطوير في سياسات وقواعد العمل بها، سواء باستحداث قواعد جديدة أو تطوير الحالية منها؛ لتكون أكثر مرونة وأقل مركزية.

٣- الأعمال والأنشطة التي تمارسها الهيئة عن طريق استحداث أعمال جديدة أو ترك أعمال قائمة أو تغيير أسلوب أداء الأعمال والأنشطة الحالية.

٤ - الهيكل التنظيمي، وتعد الهياكل التنظيمية من أكثر المجالات تعرضًا للتغيير، ويحدث التطوير في الهيكل التنظيمي بتعديل أسس ومعايير إعداد الهيكل؛ مما ينتج عنه حذف بعض الوحدات التنظيمية أو دمجها معًا، أو استحداث وحدات جديدة.

٥ - التقنيات المستخدمة، ويفترض التقدم التقني في مجال المعلومات تغيير التقنيات المستخدمة، وقد تكون التغييرات بسيطة لا تتعدى استخدام الحاسب الآلي، أو قد تتعدى ذلك باستخدام البرمجيات للمساعدة في نظم المعلومات الإدارية، أو استخدام شبكة الإنترنت لمساعدة العاملين والمراجعين.

٦ - نظم العمل، وذلك بتطوير إجراءات ومستويات العمل، والصلاحيات، والسلطات، وأنظمة المتابعة، والتقييم، ونظام التحفيز، وغيرها من الأنظمة بهدف تقليل الوقت والتكلفة.

**استراتيجيات التطوير التنظيمي:**

يقصد باستراتيجيات التطوير التنظيمي: الاستراتيجيات المتطورة التي تهدف إلى إحداث تغير في الميول والاتجاهات والقيم والهياكل التنظيمية في الهيئة؛ لتتناسب مع

---

(١) ينظر: مصطفى أبو بكر، ومعالي حيدر، متطلبات ومعوقات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية، ورقة عمل، مؤتمر الابداع والتجديد في الإدارة العربية، القاهرة، ٢٠٠٠ م.

الاحتياجات الجديدة، وتستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية.

ويرى الوسمي أنه لإحداث التطوير في منظمات الأعمال وضمان نجاح جهود التطوير، فإنه يمكن استخدام الاستراتيجيات الآتية(١):

١- المشاركة واسعة النطاق: وتتم عن طريق إشراك العاملين بشكل واسع في عملية التخطيط للتطوير، والسماح لهم بلعب دور في تحديد مجالات التطوير وطريقة تنفيذه، وغالبًا ما يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون المقاومة للتغيير متدنية داخل الهيئة.

٢- المشاركة المركزة: وتتضمن إشراك نخبة معينة من الأفراد المهمين والمؤثرين في الهيئة، نظرًا لأسباب منها: ضيق الوقت، أو كبر حجم العاملين، مما يصعب عملية إشراكهم كلهم، وغالبًا ما تستخدم في أجواء مقاومة منخفضة، ودرجة إلحاح عالية على التطوير.

٣- أسلوب الإقناع: ويتخلل هذا الأسلوب مساومة العاملين الأكثر مقاومة للتطوير ومحاولة إقناعهم بضرورة قبول التطوير، وغالبًا ما يستخدم هذا الأسلوب في ظروف المقاومة العالية ودرجة إلحاح منخفضة على التطوير.

٤- أسلوب الإجبار: وهو إطلاق البدء بتنفيذ عملية التطوير من دون الرجوع إلى أي من العاملين، ولكن مع إجراء الاتصالات اللازمة معهم؛ لتوضيح الأهداف المشتركة.

ووضع (كاين وبينيه) عدة استراتيجيات لإحداث التطوير في منظمات الأعمال، من أهمها(٢):

---

(١) ينظر: فيصل سعد فالح الوسمي، درجة إسهام القادة التربويين في إدارة التغيير في المؤسسات التربوية في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية: عمان، الأردن، ٢٠٠٦م.

(2) Chin, Robert & Bennay, Kenneth, D.،General Strategies for Effective Change in Human Systems, New York: Rinehart and Winston, 1997.

١- الاستراتيجية العقلانية: تقوم على افتراض أن أهم معوقات التطوير هي الجهل، وبالتالي فإنها تنظر للتعليم والبحوث العلمية والدراسات على إنها العامل الرئيس الذي يقوم عليه التطوير، فالتعليم وسيلة لنشر المعرفة العلمية، أما على مستوى المنظمة فهي تتضمن وضع برامج تدريبية تركز بشكل رئيس على تزويد المتدربين بالمعلومات، وكذلك تشجيع البحوث والدراسات العلمية.

٢- استراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة: تقوم على افتراض أن الحاجز الرئيس أمام جهود التطوير عدم اقتناع الأشخاص أو الهيئة بضرورة التطوير أو عدم رغبتهم فيه أو خوفهم منه، فقد يكون في التطوير تهديد لمصالح بعض الأشخاص، أو تضارب مع قيمهم ومعتقداتهم، وبالتالي فإنهم يقاومونه ولا يقبلونه، ومن ثم يحاول القائد الذي يرغب في إحداث التطوير أن يتغلب على هذه المقاومة عن طريق التوعية والتثقيف وإزالة المخاوف، وتنمية الولاء للتغيير المطلوب إحداثه، بحيث يصبح الناس قابلين للتطوير وراغبين فيه بدلًا من أن يكونوا رافضين ومقاومين له، ومن الأساليب المستخدمة في ذلك التدريب، والذي يهدف إلى تغيير اتجاهات الفرد ومواقفه.

٣- استراتيجية القوة القسرية: حيث يتم استخدام كافة الأساليب والوسائل في إحداث التطوير، فالتطوير يفرض على الأفراد، ويتم تنفيذه بالقوة، ويتم كذلك التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف أو يقاوم، وهذه الاستراتيجية قد تكون فعالة في بعض الظروف، وفي بعض الحالات الطارئة، ولكنها غير مقبولة وغير فعالة في المدى البعيد؛ لأنها لا تضمن ولاء الناس ودعمهم للتطوير.

ويرى الباحث أن أفضل الاستراتيجيات الممكن تطبيقها في هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر هي:

١- استراتيجية المشاركة: وذلك لمشاركة القادة والمرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات، من أجل ترسيخ مبدأ التمكين والشورى، بحيث يتم الاستفادة من الخبرات ووجهات النظر في تحسين الأداء.

٢- استراتيجية التثقيف والتوعية: وذلك بتثقيف القادة والعاملين وتوعيتهم بأهداف الهيئة ورؤيتها ورسالتها وآليات العمل ومعوقاته، وأهم التحديات الداخلية والخارجية وطرق التغلب عليها.

## المبحث السادس

## متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي في هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر

يُعد نجاح عملية التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر مرهونًا بتوافر عوامل نجاحه، وهو ما يمكن تسميته بمتطلبات عملية التطبيق للتطوير التنظيمي، وهذه المتطلبات لابد من مراعاتها قبل البدء في خطط التطوير التنظيمي، مهما اختلفت المناهج والاستراتيجيات، وتحديد متطلبات التطوير التنظيمي قبل بدء التطبيق مهم للهيئة، بحيث يوفر عوامل نجاح تطبيق التطوير بالهيئة من خلال وضع الاستراتيجية المناسبة؛ لتحقيق هذه المتطلبات، وتسريع وتيرة تطبيق التطوير، والتقليل من المعوقات.

ويتضمن التطوير التنظيمي مجهودات متعددة وأنشطة متنوعة الأمر الذي يستلزم توافر عدد من المتطلبات؛ لتكون هذه المجهودات محققة لما تهدف إليه الهيئة من الارتقاء بمستوى الأداء وزيادة الفاعلية، وتختلف متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي في الهيئة كمًّا وكيفًا، فطبيعة نشاط المنظمة ومدى انتشارها جغرافيًّا وإمكاناتها المادية والبشرية كلها عوامل تؤثر في متطلبات المهمة لإنجاح مجهودات التطوير التنظيمي، ومن أبرز هذه العوامل(١):

١ – الإدراك والوعي للمشكلة التي تعاني منها الهيئة، والاعتقاد بضرورة التدخل والتحرك للتصدي لها، وأن يكون برنامج التطوير هادفًا وموجهًا نحو التغيير الذي ينشده القياديون ومن حولهم من العاملين، وأن يدرك الجميع ضرورة التدخل، ويقتنعون به وهم عارفون لأسبابه ولأهدافه.

---

(١) ينظر: تغريد صالح سعيفان، وأحمد عدنان الطي، ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات وأثرها على الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على القطاع المصرفي الأردني بحث مقدم للمؤتمر العلمي الدولي السابع كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية/ جامعة الزرقاء الخاصة بعنوان: " تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال " للفترة من ٣-٥ نوفمبر ٢٠٠٩، (ص٥).

٢- أن يتوفر الدعم والعون المطلوب من جميع المستويات.

٣- إتاحة الوقت اللازم للدراسة والتخطيط والتنفيذ وانتظار النتائج، وألا يكون هناك تسرع أو اندفاع للتعجيل بنتائج غير مضمونة أو مؤكدة.

٤- توافر القناعة والرغبة.

٥- الملائمة والموافقة بين أهداف التطوير والإمكانات المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية من خلال التخطيط السليم للتطوير.

٦- الشمولية في عملية التطوير التنظيمي.

٧- الاستمرارية في جهود عملية التطوير التنظيمي.

٨- ربط عملية التطوير التنظيمي ببيئة الهيئة والعاملين فيها.

ومن أهم متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي التي ذكرها علماء الإدارة مايلي(١):

١- القيادة الإدارية الفعالة: يرتبط نجاح عملية التطوير التنظيمي بشكل أساسي ووثيق، بمدى اقتناع المدير بفوائد ونواتج عملية التطوير، وقدرته على إدارة التطوير وما ينعكس على العاملين من بث روح التفاؤل بالمستقبل وشعورهم بالاستقرار والاطمئنان.

٢- الثقافة التنظيمية الإيجابية: أصبح من الضر-ورة للوصول إلى تطوير تنظيمي ناجح تواجد ثقافة تنظيمية إيجابية تكون بيئة للتطوير، وفي حال الثقافة التنظيمية السلبية تكون معوقة للتطوير التنظيمي.

٣- إشراف الإدارة العليا: يلاحظ أن التطوير التنظيمي باعتباره نظرية وممارسة

---

(١) يُنظر: زلاقي وهيبة، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد الرابع، جامعة محمد خيضر بسكرة، يناير، ٢٠٠٩م (ص١)، عبدالله عبدالغني الطجم، وحدات التطوير الإداري في الأجهزة العامة السعودية على ضوء مفاهيم واستراتيجيات التطوير التنظيمي، مجلة الاقتصاد والإدارة المجلد (١٣)، العدد (٢)، ١٩٩٩ م (ص١٢٢)، محمد منير حجاب، مرجع سابق، ٢٠٠٧م (ص٢٠٦)، عاصم الأعرجي، دراسات معاصرة في التطوير الإداري، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، ١٩٩٥ م (ص٦٦).

يعتمد بشكل أساسي على دعم الإدارة العليا لمجهودات التطوير وبرامجه ونتائجه دعمًا تنظيميًّا وماديًّا ومعنويًّا.

٤- الشمولية في التطوير: يجب أن يشمل التطوير التنظيمي كافة الجوانب التنظيمية للهيئة، وتنصب عمليات التطوير على مرتكزات تطوير الأهداف والهياكل التنظيمية والأساليب التشغيلية.

٥- التخطيط المدروس: تقوم نشاطات التطوير التنظيمي على خطط علمية مدروسة، وليس على جهود عشوائية تشتت الجهد وتضيع الوقت، ويمكن الاستعانة بخبير تطوير أو مستشار للتطوير الخارجي، حتى لا تؤدي الممارسات اليومية للتطوير إلى محدودية التطوير.

٦- برامج طويلة الأجل: بما أن التطوير التنظيمي عملية شاملة ومستمرة فيجب أن تكون برامجه طويلة الأجل، واستشرافًا بصيرًا بمستقبل الهيئة في ظل التنبؤ بالمتغيرات المستقبلية وموقف الهيئة من تلك المتغيرات المتوقعة.

٧- المشاركة والتفويض: لابد من إشراك العاملين في رسم أهداف التطوير التنظيمي والتخطيط له وتنفيذه، وشرح وتوضيح دوافع وأسباب التطوير للعاملين وفوائده المادية والمعنوية، وعدم إغفال دور التنظيمات غير الرسمية لما لها من تأثير في سلوك الأفراد.

٨- التطوير التنظيمي والقرارات الإدارية: يمكن ملاحظة أهمية العوامل التنظيمية في عملية اتخاذ القرارات، حيث إن عملية التطوير التنظيمي نفسها هي قرار إداري من الإدارة العليا، ويمكن معرفة مدى تطور الجهاز الإداري من خلال قياس درجة مناسبة شبكة اتخاذ القرارات في الهيئة؛ لذا فعملية التطوير التنظيمي تتجسد في تطوير عملية اتخاذ القرار.

ويتعين عند تطبيق منظومة التطوير التنظيمي للإدارة بفعالية ونجاح الأخذ بعدة

مطالب وهى[1]:

١- اعتبار التطوير التنظيمي نشاطًا آجلًا، بمعنى أنه استثمار طويل المدى؛ لذلك يلزم توفير الوقت والموارد البشرية والموارد المادية اللازمة له دون تعجل النتائج، وحتى يكون التطوير التنظيمي نشاطًا آجلًا فإن الأمر يتطلب -أيضًا- تطوير اتجاهات العناصر البشرية وأنماطها السلوكية بما يتناسب مع الإطار الفكري لهذا التطوير.

٢- اعتبار التطوير التنظيمي للإدارة منظومة ذات أنظمة فرعية هي: النظام البشرى والنظام المؤسسي- (المفاهيم والنماذج الإدارية المتطورة وأساليب التطوير)، والنظام البيئي (المؤثرات التي تسهم في تطوير الإدارة أو تعرقل سبل تطويرها)، وتتكامل هذه الأنظمة فيما بينها، وتسهم في إحداث العمليات المتنوعة والشاملة لكافة جوانب التطوير المراد إحداثه في الإدارة، ويظهر ناتج هذه العمليات في شكل مخرجات دالة على درجة الفعالية التنظيمية ومستوى الأداء.

٣- أن تنوع أهداف التطوير التنظيمي لتشمل كلًّا من: إشاعة الثقة، وعلاقات التكامل بين العناصر البشرية عبر المستويات الإدارية، ومن جهة أخرى العمل على إيجاد التوافق بين الأهداف الخاصة بالعناصر البشرية والأهداف البشرية والأهداف التنظيمية، وتعويد العناصر البشرية على ممارسة الرقابة الذاتية، وتوفير المعلومات اللازمة لمتخذ القرار بشكل مستمر.

٤- إجراء دراسة مسحية لتحديد سياسات تطوير الإدارة واحتياجاتها من القوى البشرية المدربة في كافة المجالات وسبل توفيرها، ومن جانب آخر تحديد خصائص البيئة المحيطة وإمكاناتها من الناحية الكمية والناحية الكيفية ومتطلباتها التنموية من الإدارة.

(١) يُنظر: شاكر محمد فتحي أحمد، مرجع سابق، ١٩٩٦م (ص٢٧٩-٣٣٨)، محمد عبدالفتاح ياغي، الاحتياجات التدريبية: مفهومها وطرق وأساليب تحديدها، مجلة الإداري، السنة الخامسة، العدد الرابع عشر، سبتمبر ١٩٨٣م (٢٨-٣٣)، أحمد الطيب غبوش، التطوير الإداري: أبعاده ومزاياه، مجلة الإداري، السنة الحادية عشرة، العدد ٣٦، أبريل ١٩٨٩م (ص٨٤، ٨٥)، زكى محمد النجار، أسس تخطيط برامج التطوير الإداري في الدول النامية" مجلة الإداري، السنة الحادية عشرة، العدد ٣٦، أبريل ١٩٨٩م (ص٤٣، ٤٥).

٥- تشكيل مجلس متخصص من الأفراد الأكفاء يختص بمهمة وضع خطة شاملة للتطوير التنظيمي، بناءً على الأهداف والدراسة المسحية السابقة، ومتابعة تنفيذها وتقويم درجة فعاليتها.

٦- تأييد واقتناع القائد للإدارة بأهداف التطوير التنظيمي وخططه، وقيامه بتهيئة المناخ الذي يحقق نجاح هذه الأهداف والخطط بكفاءة وفعالية عالية، واختصاصه ببناء نظام جيد للاتصال، تكون قنواته المفتوحة في كل الاتجاهات، وتتدفق فيه المعلومات بيسر وسهولة بالسرعة والكمية المطلوبة، وكذلك اختصاصه بتنشيط العناصر البشرية وحثها على تحديد مقوماتها وتطوير قدرتها على الابتكار.

٧- التعويل على الاستشارات الإدارية من قبل جهات أو مؤسسات متخصصة في المجتمع بالإدارة، تقدم النصح والإرشاد في الجوانب المختلفة لبرامج التطوير والسبل الناجحة في إدارة الصراع بين الجماعات.

٨- التنمية المستمرة للقيادات لمنظومة التطوير التنظيمي للإدارة، من أجل تطوير قدراتهم على استيعاب المعارف والمعلومات المستمدة من العلوم السلوكية بصفة عامة، والعلوم الإدارية بصفة خاصة، وتمثل هذه المعارف والمعلومات وإخراجها في شكل قرارات أفضل وتنظيمات ذات كفاءة وعمل إداري متميز.

٩- تحديث الإطار الفكري الذي يحكم على منظومة التطوير التنظيمي للإدارة بما يتسق والتطور الحادث في الفكر الإداري المعاصر، والتحديات والمتغيرات البيئية والتكنولوجية، سواء النابعة من المجتمع ذاته أم من النظام العالمي.

ويرى الباحث أن من أهم المتطلبات المناسبة لتطبيق التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر:

١- أن تكون الهياكل التنظيمية للهيئة أكثر مرونة، والتوجه أكثر للامركزية في الإدارة.

٢- أن تكون قنوات الاتصال بين الإدارة العليا في الهيئة والموظفين متاحة بشكل مستمر.

٣- أن تكون أهداف عملية التطوير التنظيمي واضحة للإدارة العليا في الهيئة والموظفين.

٤- ضرورة إشراك موظفي الهيئة في صنع القرار، والتخطيط لعملية التطوير التنظيمي.

٥- تنمية روح التعاون والعمل الجماعي بين الأعضاء داخل الهيئة.

٦- التأكيد والحث على تطبيق تعاليم كتاب الله جل وعلا، وسنة نبيه محمد ﷺ، ونشرها بين الموظفين.

٧- أن يتبنى الموظفون داخل الهيئة ثقافة التطوير التنظيمي.

٨- تدريب الموظفين على استخدام تقنيات التطوير التنظيمي ومهاراته.

## المبحث السابع
## مراحل تطبيق التطوير التنظيمي في هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر

تتم عملية تطبيق التطوير التنظيمي في هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر من خلال مراحل محددة ومرتبة، كل مرحلة تعتمد على المرحلة الأخرى، من أجل التنسيق بين تلك المراحل، ومتابعة كل مرحلة، وعمل التغذية الراجعة لكل مرحلة، وهذا يسهم في تيسير عملية التطبيق ونجاحها بشكل أكبر، والوقوف على مشكلات التطبيق والتغلب عليها، وسوف يحاول الباحث تحديد تلك المراحل؛ للوقوف على طبيعة كلٍّ منها ومستلزماتها.

واختلف الكتَّاب في تحديد مراحل التطوير التنظيمي، وفيما يلي نعرض بعض ما ذكره بعض الكتاب والباحثين عن مراحل التطوير التنظيمي، على النحو التالي[(١)]:

١- تشخيص المشكلة: تهدف هذه المرحلة إلى جمع وتلخيص وتفسير وتمثيل البيانات والمعلومات حول المشكلات في الهيئة، وعادة ما يقوم بهذه العمليات خبراء التطوير.

٢- التدخل: وهو عبارة عن تصرف محدد يتم بواسطة خبير التطوير لغرض تسهيل عملية التغيير، وتتعرف الإدارة من خلال التشخيص على نوع التدخل المناسب لتحقيق النتائج المرغوبة من التطوير التنظيمي، سواء أكانت متمثلة في تنمية مهارات أم في اتجاهات أم في سلوك أفراد أم في الهياكل التنظيمية.

٣- التغلب على الظروف المقيدة: وهي المصادر التي تؤثر على نتائج برامج التطوير التنظيمي والإداري، وهي:

أ- المناخ القيادي: الذي يتمثل في نمط القيادة السائد وأساليب الممارسة الإدارية

(١) ينظر: ثابت عبدالرحمن إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، القاهرة: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، ٢٠٠١ م.

المتبع من جانب القيادة الإدارية.

ب- التنظيم الرسمي: والذي يجب أن يكون مناسبًا وملائمًا للتطوير المقترح.

ج- الثقافة التنظيمية: وتتعلق بالعادات والأعراف والقيم التي تسود الجماعات في الهيئة، والأنشطة غير الرسمية والاجتماعية.

٤- تنفيذ التدخل للتطوير التنظيمي: تنفيذ التطوير التنظيمي ينطوي على بعدين أساسيين هما الوقت والمدى.

أما العديلي فقد حدد ثماني مراحل للتطوير التنظيمي، وتتمثل فيما يلي(١):

١- الشعور بالحاجة إلى التغيير.

٢- بداية عمل خبير التطوير، وذلك لتحديد التوقعات والالتزامات المشتركة.

٣- تحديد أبعاد العلاقة بين الخبير والهيئة ، لتزويده بالمعلومات التي يمكن الاعتماد عليها في معرفة الوضع الراهن.

٤- جمع المعلومات التي تساعد في التعرف على مناطق المشكلات.

٥- التشخيص وتحديد المشكلات؛ للتمكن من وضع الخطط والبرامج اللازمة للتطوير التنظيمي.

٦- استخدام أساليب التطوير التنظيمي؛ لإحداث التغيير المطلوب، ومشاركة الجماعة في التغيير وتوفير التغذية الراجعة.

٧- المتابعة من أجل تثبيت التغيير وزيادة حيوية المنظمة.

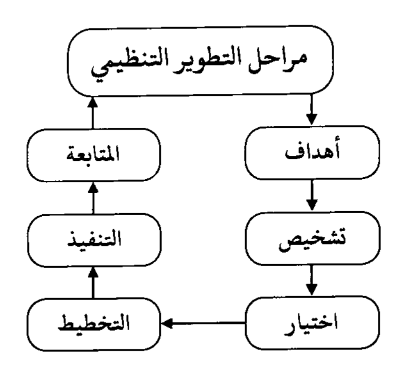
٨- انتهاء برنامج التطوير التنظيمي.

ويرى سعيد أن مراحل التطوير التنظيمي تبدأ بالاعتراف بالحاجة إلى التطوير، ثم تحديد الهدف من التطوير، ثم التشخيص، ثم اختيار الوسائل المناسبة للتطوير، ثم وضع الخطط، ثم التنفيذ للتغير المطلوب، ثم التقييم والمتابعة، والشكل (٥) يوضح مراحل

(١) العديلي، مرجع سابق (ص٤٥٨).

التطوير التنظيمي[1]:

شكل رقم (٥)




ويرى القاضي وماهر وطه أن التطوير التنظيمي يتضمن ثلاث مراحل وهي[2]:

١- مرحلة إذابة أو إسالة الجليد - مرحلة التهيؤ والتحلل من القديم-: تتضمن هذه المرحلة زعزعة واستبعاد وإلغاء الاتجاهات والقيم والعادات والممارسات والسلوكيات الحالية للفرد، بما يسمح بإيجاد شعور بالحاجة لشيء جديد، فالإنسان يميل إلى التصرف والسلوك حسب العادات والتقاليد، وبمرور الزمن يصبح ما تعود عليه عملًا راسخًا، وتصبح المشكلة في كيفية تغيير تلك الأنماط السلوكية الراسخة.

٢- مرحلة التغيير: تتضمن هذه المرحلة التدخل الذي يقوم به القائمون على مشروع التغيير والتطوير، والذي يتمثل في تغيير بعض الأنظمة والإجراءات والسلوكيات التنظيمية الفردية والجماعية داخل الهيئة.

٣- مرحلة إعادة التجميد -مرحلة تثبيت التغيير-: تمثل هذه المرحلة الخطوة

---

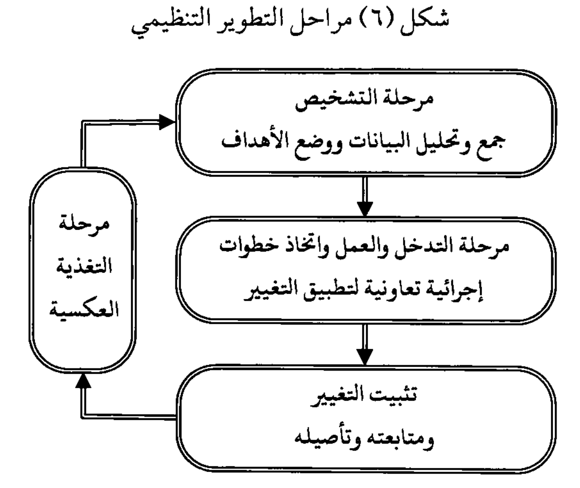
(١) طيب سعيد، التغيير التنظيمي وأثره في تأهيل المؤسسات الإنتاجية، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية. يومي ١٧ و١٨ أبريل ٢٠٠٦م (ص٨٨٦).

(٢) ينظر: فؤاد القاضي، تنمية المنظمة و التطوير التنظيمي، دار صفاء للنشر القاهرة، مصر ١٩٩٨م (ص٨٠)، وطارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والإنترنت، دار الجامعية الجديدة، مصر ٢٠٠٧م (ص٥٨٨)، وأحمد ماهر، التنظيم، الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة، مصر، ٢٠٠٧م (ص٦١٥).

الأخيرة ضمن برنامج التغيير والتطوير، حيث يسعى الخبراء إلى الاستقرار والمحافظة على ما تم التوصل إليه من تطوير وتعديل في السلوك أو الاتجاهات أو الأساليب، وخلق الظروف المناسبة لذلك، وأي خلل في هذه المرحلة فسوف ينتج عنه التخلي عما تم تحقيقه من تغيير.

ويذكر أبو النصر أربع مراحل للتطوير التنظيمي تتلخص في الشكل التالي[1]:

شكل (٦) مراحل التطوير التنظيمي




ويرى أبوبكر أن التطوير التنظيمي يمر بعدد من المراحل التفصيلية الآتية[2]:

**المرحلة الأولى**: إدراك الحاجة للتغيير والتطوير التنظيمي والاقتناع بأهميته:

ضرورة توافر الدافع الذاتي لإحداث التغيير والتطوير التنظيمي، فالالتزام بنتائج التطوير التنظيمي، والنجاح في تحقيق أهدافه مرتبط باعتقاد أعضاء المنظمة في حتمية التغيير والتطوير التنظيمي.

(١) مدحت محمد أبو النصر،مرجع سابق،٢٠٠٧م (ص ١١٥).

(٢) ينظر: أبو بكر، مصطفى محمود، ٢٠٠٣م. التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة: مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة. القاهرة: الدار الجامعية (ص٢٩٠).

**المرحلة الثانية:** إعداد استراتيجية التغيير والتطوير التنظيمي:

ويكون بإعداد إطار متكامل ومترابط لتخطيط وتنفيذ عملية التغيير والتطوير التنظيمي وتقويمها، وتشمل هذه المرحلة:

١- اختيار الفريق المسؤول عن التطوير بالاستعانة بخبرات فنية وتنظيمية على مستوى عالٍ من الكفاءة من بين الخبراء الداخليين في الهيئة، أو الاستعانة بخبراء خارجها، أو من خلال مزيج من الخبراء الداخليين والخارجين معًا، ثم تحديد العلاقة بين الفريق وإدارة الهيئة.

٢- تشخيص الوضع القائم من خلال التوصيف التفصيلي الدقيق للوضع القائم بالهيئة، وما يشتمل عليه من فرص أو مشكلات، وتعريفها وتحديد حجمها ومظاهرها واتجاهاتها ونتائجها.

٣- تحديد وتوصيف أهداف عملية التغيير والتطوير التنظيمي، والتي قد تتمثل في واحد أو أكثر من الأهداف التالية:

أ- تحقيق التوافق والانسجام بين الهيئة وبيئتها.

ب- تفعيل الدور الذي تمارسه الهيئة في البيئة المحيطة من خلال زيادة تأثيرها وتفاعلها مع تلك البيئة.

ج- تحقيق التناسق الفعّال بين أجزاء الهيئة وزيادة نطاق التعاون فيما بينها بوصفها منظومة متكاملة.

د- زيادة فعالية عملية اتخاذ القرارات بالهيئة من خلال تطوير مجالات وأنواع ومستويات السلطات والصلاحيات.

٤- تحديد مجالات وأولويات التغيير والتطوير التنظيمي على ضوء تحديد وتوصيف الأهداف.

٥- اختيار الأسلوب المناسب لإحداث التغيير والتطوير التنظيمي.

٦- التغيير الشامل، ويستهدف تحقيق النتائج المطلوبة بالتعامل مع جميع المجالات والعناصر المطلوب تغييرها في آن واحد.

٧- التغيير المرحلي، ويتضمن تقسيم المجالات والتغييرات المطلوب إحداثها في الهيئة على عدة مراحل.

٨- التغيير التدريجي، ويبدأ أولًا بإحداث تغييرات بسيطة، وبعد اقتناع والتزام أعضاء الهيئة بتلك التغييرات يتم التوسع في عملية التغيير والتطوير.

٩- وضع موازنة تقديرية لعملية التغيير والتطوير التنظيمي من خلال تحديد التكاليف المطلوبة لهذه العملية، حيث تشتمل على تكلفة المتطلبات اللازمة لعملية التغيير والتطوير والأسلوب المتبع في إحداث التغيير والتطوير ومتطلبات التثقيف والتحفيز للأفراد لزيادة تعاونهم لإنجاح عملية التغيير والتطوير.

١٠- اختيار التوقيت المناسب لعملية التغيير والتطوير التنظيمي، من خلال تحديد الوقت المناسب والظروف الملائمة لبدء أعمال التغيير والتطوير، وتوقيت البدء في تنفيذها، وتوقيت الانتقال من مرحلة إلى أخرى، وتوقيت التحفيز وفق النتائج المتحققة.

**المرحلة الثالثة**: تحديد وتصميم بدائل أو مداخل التغيير والتطوير التنظيمي:

يبدأ فريق التطوير في تصميم بدائل التدخل والاختيار فيما بينها، والتي لابد أن تشتمل على ما يلي:

١- القيام بعملية التثقيف والتدريب والتعليم.

٢- تقديم المشورة والنصح والإرشاد.

٣- التفاعل والمواجهة والتعاون.

٤- التقويم والتزويد بالبيانات والمعلومات.

٥- حل المشكلات وإزالة القيود والصعوبات.

٦- تدعيم فرق العمل والتشجيع على العمل الجماعي.

٧- تطوير الأنظمة والأساليب والأدوات لتيسير عملية التنفيذ.

**المرحلة الرابعة**: تنفيذ عملية التغيير والتطوير وإحداث التدخل المستهدف:

وينبغي في هذه المرحلة مراعاة ما يلي:

١- تحديد الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بتنفيذ أعمال التغيير والتطوير المستهدفة.

٢- تهيئة المناخ الملائم والمدعم لتطبيق استراتيجية التغيير والتطوير.

٣- تحديد قنوات واضحة للاتصال الفعال في كل الاتجاهات داخل الهيئة، وذلك للتعرف على النتائج والوقوف على العقبات التي قد تعترض عملية تنفيذ التغيير والتطوير المستهدف والعمل على تذليلها.

**المرحلة الخامسة:** المتابعة والتقويم:

وتشتمل هذه المرحلة على رصد وتحليل النتائج والفرص والمعوقات المرتبطة بتنفيذ أعمال التغيير والتطوير التنظيمي، والتعامل معها بالشكل الذي يعمل على نجاح استراتيجية التغيير والتطوير التنظيمي.

ويرى الباحث أن التطوير التنظيمي في هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر يمر بعدة مراحل هي:

١- مرحلة التشخيص المبدئي: ويتم اجتماع مستشاري التطوير مع الإدارة العليا للهيئة لتحديد المشكلة التي تواجهها، وتحديد مدخل التغيير المناسب، والحصول على الدعم والمعلومات اللازمة من الأشخاص المؤثرين في التنظيم.

٢- مرحلة جمع المعلومات: وذلك باستخدام مختلف الأساليب من استقصاء للرأي وقياس للاتجاهات والمقابلة الشخصية مع الموظفين والمديرين.

٣- مرحلة الإعداد: وفيها تقوم مجموعة العمل بمراجعة المعلومات وتصنيفها وتحليلها لتوحيد الأفكار حول أولويات التطوير.

٤- مرحلة التخطيط العملي لحل المشكلات: وفيها تركز المناقشات على المشكلة الرئيسة وتوضع الخطة الملائمة لإحداث البرنامج التطويري.

٥- مرحلة تحديد استراتيجيات التدخل: وفيها يتم اختيار أسلوب التدخل الملائم لطبيعة المشكلة.

٦- مرحلة التقويم والمتابعة: ويتم فيها تقويم جهود التطوير التنظيمي، واقتراح برامج أخرى لتطوير بعض الجوانب التي تحتاج إلى التطوير.

## المبحث الثامن
## الاتجاهات المعاصرة في تطبيق التطوير التنظيمي
## في هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر

نظرًا للتطور المذهل في المعرفة فقد أدى ذلك إلى بزوغ اتجاهات علمية حديثة في مجال تطبيق التطوير التنظيمي يمكن الاستفادة منها وتطبيق بعضها في عملية تطوير هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، وسيقوم الباحث بعرض وتحليل أهم تلك الاتجاهات وعلاقتها بالتطوير التنظيمي، والاستفادة منها ومن نتائج البحوث الحديثة في إنجاح عملية تطبيق التطوير في الهيئة.

وفيما يلي أبرز الاتجاهات المعاصرة في تطبيق التطوير التنظيمي:

**أولًا: الإدارة بالأهداف:**

تعرف الإدارة بالأهداف بأنها: «إنشاء مجالات ومعايير فعالية للمناصب الإدارية، وتحويلها دوريًا إلى أهداف قابلة للقياس محددة زمنيًا، ومرتبطة بعضها ببعض أفقيًّا ورأسيًّا، مع التخطيط للمستقبل»[1].

ويرى عبدالوهاب أن الإدارة بالأهداف «أسلوب شامل للتطوير، وطريقة جديدة للتفكير، ومنهج عضوي متحرك يجمع وظائف الإدارة، وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والقيادة والتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين على تحديد أهداف متحركة متصورة، وتحقيق النتائج المطلوبة، بناءً على معايير موضوعية»[2].

كما يعرفها المنيف بأنها «عملية منهجية تبتدئ بوضع الأهداف الهامة والروتينية والطارئة للمصلحة والإدارة والقسم الواحد، وتحدد أهداف إبداع وابتكار وتطور المصلحة، وتركز على تنمية وتطوير العاملين، وذلك بقياس الأداء والمنجزات، وتقدير

---

(١) بدر، حامد أحمد، دراسة عن فعالية اتخاذ القرار، مجموعة مجلة العلوم الاجتماعية، العدد الأول، جامعة الكويت، ١٤٠٥هـ(ص٣٦).

(٢) عبدالوهاب، علي محمد، الإدارة بالأهداف، النظرية والتطبيق، مكتبة غريب، القاهرة، ١٩٨٥م (ص٢١).

الجهود الكامنة في الفرد»[1].

**إسهام الإدارة بالأهداف في التطوير التنظيمي:**

تعد الإدارة بالأهداف من الاتجاهات الحديثة التي تسهم في تطوير الهيئة وترفع من إنتاجيتها وتزيد من فاعليتها في تحقيق أهدافها، الأمر الذي يتطلب من مستشار التطوير التنظيمي الاستفادة منها في تطبيق عملية التطوير في الهيئة.

وتبرز أهمية الإدارة بالأهداف في التطوير التنظيمي في أنها[2]:

١- تجعل الأهداف واضحة ومحددة لجميع العاملين في الهيئة.

٢- تساعد الإدارة بالأهداف على تحديد أدوار ومسؤوليات وسلطات الموظفين.

٣- يلمس الموظفين ثمرة جهودهم بوضوح، فتتحسن معنوياتهم، وترتفع بالتالي إنتاجيتهم.

٤- تساعد الإدارة بالأهداف على زيادة فعالية تنفيذ الخطط ومتابعتها، فهي تركز اهتمام الموظفين على الأعمال التي تسهم فعلًا في بلوغ الأهداف المحددة؛ مما يؤدي إلى عدم ضياع الجهد والوقت في أعمال غير مفيدة.

٥- تساعد في تقويم الأداء وتحديد المسؤولية وتحقيق فعالية الرقابة.

٦- لنظام الإدارة بالأهداف تأثير فعال على نظام الحوافز والمكافآت.

٧- تحسين عملية اتخاذ القرارات.

٨- تهيئ الإدارة بالأهداف الفرصة للموظفين في المنظمة للتطوير والنمو الذاتي.

٩- يتحسن التنسيق والعمل الجماعي بين أفراد المنظمة وتقل ازدواجية العمل.

**ثانيًا: الإدارة التشاركية:**

تقوم فلسفة هذا الاتجاه على قيام المدير بعرض المشاكل على مرؤوسيه ومناقشتها،

---

(١) المنيف، إبراهيم عبدالله، الإدارة المفاهيم والأسس والمهام، دار العلوم، الرياض، ١٩٨٠م، ص ٢٧٦.

(٢) يُنظر: الحسن، مرجع سابق (ص٣١). مرار، فيصل فخري، الإدارة بالأهداف والنتائج، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ١٩٨١م، عمان (ص٣٧). كنعان، مرجع سابق (ص٤١٨). بدر، مرجع سابق (ص٥١).

ثم اتخاذ القرار الجماعي بخطوات علاجها، وإعطائهم الثقة بإيجابية المشاركة والتعاون في اتخاذ القرارات، وهي بذلك تعبر عن إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، بحيث يتم الاشتراك النفسي والعاطفي للفرد في نشاطات المجموعة التي يعمل بها، بشكل يشجعه على تحقيق أهدافها وتحمل المسؤولية الجماعية معهم.

وتعد الإدارة التشاركية من الاتجاهات الإدارية الحديثة التي تنطلق من ممارسة الثقة العالية بالجماعة، التي من شأنها أن تؤدي إلى مشاركة في تحمل المسؤولية وتحقيق الهدف، ويقصد بها تفاعل الفرد عقليًّا وانفعاليًّا في مواقف الجماعة، بطريقة تشجعه على المساهمة في تحقيق أهداف الجماعة، والمشاركة في تحمل المسؤولية معها، وهذا الاتجاه يجعل الثقافة السائدة في الهيئة ثقافة تعاونيه(١).

**إسهام الإدارة التشاركية في التطوير التنظيمي:**

تسهم الإدارة التشاركية في تحقيق التطوير التنظيمي، وتزيد من فاعلية المجهودات المبذولة في تطبيق التطوير التنظيمي، وتبرز أهمية الإدارة التشاركية من خلال ما يلي(٢):

١- أن الإدارة التشاركية لها أفضلية على غيرها من الاتجاهات الحديثة في تخفيض حدة العداوة والصراع بين أفراد الهيئة.

٢- أنها توفر المناخ التنظيمي الصحي والسليم نفسيًّا واجتماعيًّا داخل إطار العمل.

٣- أنها تتيح لأفراد الهيئة فرص العمل الجماعي التعاوني، وتساعدهم على التكيف مع العمل وتحديد الاختصاصات لكل منهم.

٤- أن إشراك أفراد الهيئة في صنع القرار يتيح لهم المجال للتعبير عن آرائهم، والإسهام باقتراحاتهم، مما يتيح للمسؤولين عن المؤسسة التعرف على مشكلات المرؤوسين.

٥- أن المشاركة في القيادة تؤدي إلى مواظبة الموظفين على مواعيد العمل وخفض

---

(١) ينظر: اللوزي، مرجع سابق (ص١٤٨).

(٢) ينظر: كنعان، مرجع سابق (ص٢٣٣- ٢٣٦).

معدل الغياب.

٦- أنها تؤدي إلى سهولة الإشراف على الموظفين، واحترام شخصياتهم، والاهتمام بمشكلاتهم وأفكارهم ومقترحاتهم.

٧- التشجيع على الإبداع والابتكار.

٨- سيادة الشعور بالرضا نحو العمل والمشاركة ولاسيما عند بحث المشكلات واتخاذ القرارات المهمة.

٩- تشجيع أوجه الأنشطة الاجتماعية.

١٠- ضمان تماسك الموظفين وولائهم والتفافهم حول الإدارة العليا.

١١- العمل على تدريب الموظفين أثناء الخدمة.

**ثالثًا: الإدارة بالتفويض:**

أدى تطور الأعمال الإدارية في الهيئة إلى زيادة حجم التنظيمات وتعقد أعمالها وتشعب نشاطاتها، الأمر الذي أدى بدوره إلى مسؤوليات الإدارة العليا، وانهماكها في الأعمال الروتينية والواجبات اليومية التي يتطلبها تسيير العمل، مما أبعد القائد عن القيام بمهام التطوير والتفكير والإبداع، كل ذلك تطلب أن يقوم القائد بنقل بعض اختصاصاته إلى بعض مرؤوسيه؛ ليمارسوها دون الرجوع إليه[(١)].

**إسهام الإدارة بالتفويض في التطوير التنظيمي:**

للتفويض آثار إيجابية على الأداء الوظيفي والإنجاز، وتتمثل في التالي[(٢)]:

١- إعطاء الفرصة الكاملة للرئيس للقيام بمهامه الأساسية، وتفويض جزء من الصلاحيات والسلطات الممنوحة له إلى المرؤوسين الأكفاء.

٢- إتاحة الفرصة للإبداع والابتكار: يعني التفويض بتنمية مهارات وقدرات

---

(١) الحامد وآخرون، محمد بن عجب التعليم في المملكة العربية السعودية رؤية الحاضر واستشراف المستقبل الرياض مكتبة الرشد، ط ١، ١٤٢٣هـ ٢٠٠٢م (ص٢٠٠).

(٢) ينظر: كنعان، مرجع سابق (ص٢٣٢).

الموظفين الإبداعية والابتكارية.

٣- تخفيض التكاليف: تسهم عملية التفويض في اتخاذ القرارات في تخفيف التكاليف المادية والمعنوية، وتساعد على الإسراع في الإنجاز، وتقلل الكثير من الإجراءات الروتينية.

٤- تنمية المرؤوسين وإعدادهم لتحمل المسؤولية: إن التفويض هو مشاركة الموظفين في اتخاذ ورسم السياسات اللازمة، ويعني ذلك إعدادهم لتحمل مسؤولية ما هم مقدمون على القيام به.

٥- تقوية العلاقات الإنسانية بين أعضاء التنظيم الإداري؛ لأن التفويض يعني الثقة في قدرة المرؤوسين على تحمل المسؤولية والقيام بالواجبات المطلوبة.

**رابعًا: إدارة الجودة الشاملة:**

يعد مفهوم إدارة الجودة من المفاهيم الإدارية الحديثة، وبدأ بتطبيقها العديد من التنظيمات العالمية؛ لتحسين وتطوير نوعية خدماتها وإنتاجها، والمساعدة في مواجهة التحديات، وحققت المنظمات نجاحات كبيرة إثر تطبيق هذا المفهوم، وأصبح مفهوم إدارة الجودة أسلوبًا إداريًّا مهمًّا في مجال الإدارات والمنظمات الحديثة، من خلال ما حققه من نجاحات في الإدارة.

ويعرف الخطيب الجودة الشاملة بأنها: «القيام بالعمل بشكل صحيح ومن أول خطوة، مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسين الأداء»[١].

**إسهام إدارة الجودة الشاملة في التطوير التنظيمي:**

يؤدي تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق الآتي[٢]:

(١) الخطيب، محمد شحات، الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي في التعليم، دار الخريجي للنشر والتوزيع، الرياض، ١٤٢٤هـ(ص٦/٧).

(٢) الصباب وآخرون، أحمد بن عبدالله، أساسيات الإدارة الحديثة، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة ١٤٢٦هـ(٤١٧، ٤١٨).

١- تحسين نوعية الخدمات.

٢- رفع مستوى الأداء.

٣- خفض تكاليف التشغيل.

٤- العمل على تحسين وتطوير إجراءات وأساليب العمل.

٥- زيادة ولاء الموظفين للمنظمة.

٦- زيادة قدرة المنظمات على البقاء والاستمرار.

٧- إعطاء الموظفين الوقت والفرصة لاستخدام خبراتهم وقدراتهم.

٨- تنمية مهارات من خلال المشاركة في تطوير أساليب وإجراءات العمل.

٩- توفير التدريب اللازم.

**خامسًا: هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) :**

يقصد بالهندرة: «البدء من جديد، أي: من نقطة الصفر، وليس إصلاح وترميم الوضع القائم، أو إجراء تغييرات تترك البنية الأساسية كما كانت عليه، كما لا يعني ترقيع الثقوب لكي تعمل بصورة أفضل، بل يعني: التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة، والتفكير بصورة جديدة ومختلفة.

**إسهام الهندرة في التطوير التنظيمي:**

يحقق تطبيق الهندرة فوائد كثيرة تعود على التنظيم بكفاءة وفعالية عالية، وبشكل يحافظ على بقاء واستمرار التنظيمات الإدارية في مواجهة التحديات الجديدة[1]، وهي:

١- تجميع الأعمال ذات التخصص الواحد في مكان واحد، بشكل يؤدي إلى توفير الوقت المستغرق في تقديم الأعمال، وتوفير التكاليف وتجنب الإرباك والفوضى.

٢- تكوين فرق العمل المتخصصة في أداء الأعمال في أماكن محددة وواضحة وسهلة الوصول وبسيطة الإجراءات.

(١) اللوزي، مرجع سابق (ص٢٦٨ - ٢٧٢).

٣- إعطاء الموظفين استقلالية أكثر أثناء تأديتهم لأعمالهم بدلًا من الرقابة المستمرة.

٤- اعتماد التعليم لزيادة المهارات أكثر من الاعتماد على التدريب.

٥- يتحول التركيز في معايير الأداء والمكافآت من الأنشطة إلى النتائج.

٦- تتحول معايير الترقية من الأداء إلى المقدرة، أي: العمل على مكافأة العاملين مقابل أدائهم لأعمالهم ومكافآتهم على قدراتهم الوظيفية بالترقيات.

٧- العمل على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة.

٨- يتحول التنظيم من هرمي إلى أفقي يعتمد على قيام فرق العمل بالمهمات والواجبات وعمليات اتخاذ القرار والمسؤوليات المترتبة على ذلك.

٩- يتحول المسؤولون في ظل هذا المفهوم من مراقبين إلى قياديين.

١٠- يتحول المديرون من مشرفين إلى موجهين.

## المبحث التاسع

## معوقات تطبيق التطوير التنظيمي في هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر

إن عملية تطبيق التطوير التنظيمي في الهيئة يحيط به العديد من المؤثرات التي قد تكون سلبية وتعوق نجاح العلمية، الأمر الذي أدى بالباحث إلى عرض وتحليل أهم تلك المعوقات؛ تجنبًا لها عند تطبيق التطوير في هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، وعملية التطوير تقوم في إطار مجموعة من العوامل، وتحليل معوقات هذه العوامل يؤدي إلى ضمان نجاح التطوير، من خلال وضع خطة استباقية تتوقع المعوقات قبل حدوثها، واضعة حلولًا علمية واقعية لها، من خلال تجارب المنظمات التي قامت بتطبيق التطوير التنظيمي.

فيحدد الطجم أهم المعوقات التي تعاني منها وحدات التطوير التنظيمي في الهيئة، والتي تحد من قدرتها على تحقيق أهدافها، ويمكن تحديد هذه المعوقات فيما يأتي[1]:

١- ضعف المفهوم والدور: هناك ضعف لدى الكثير من القيادات الإدارية والمرؤوسين في مفهوم ومقومات التطوير التنظيمي، مما أدى إلى أن معظم نشاطات التطوير التنظيمي تنحصر في عمليات التدريب الإداري.

٢- معوقات تنظيمية: يعاني المديرون من نقص في الصلاحيات التي تمكنهم من تنفيذ مهام التطوير التنظيمي الموكلة إليهم، ويمكن تحديد أهم المعوقات التنظيمية في التالي:

أ- عدم وضوح اختصاصات ومهام الإدارات المختلفة.

ب- عدم وضوح أهداف التطوير التنظيمي للعاملين.

ج- عدم الإلمام بالأساليب الإدارية الحديثة.

---

(١) ينظر: الطجم، وحدات التطوير الإداري في الأجهزة العامة السعودية على ضوء مفاهيم واستراتيجيات التطوير التنظيمي، مجلة الاقتصاد والإدارة المجلد١٣، العدد٢، ١٩٩٩م (ص١١٨).

د- الموانع والقيود الرتيبة والجامدة خاصة الأنظمة والقوانين.

هـ- عدم توافر الموارد البشرية والمادية الكافية.

٣- المعوقات الاجتماعية: وتتمثل في:

أ- تأثير العادات الاجتماعية السيئة مثل عدم الاهتمام بالوقت.

ب- ضعف التفاعل الاجتماعي بين الزملاء والرؤساء والمرؤوسين.

ج- كثرة الصراعات التنظيمية بين العاملين.

د- اختلاف معايير وقيم الأفراد عن معايير وقيم المنظمات.

هـ- عدم الثقة بقدرات وخبرات المستشارين والمتخصصين.

٤- معوقات بشرية: عدم تناسب في المستوى العلمي للقيادات الإدارية التي تستطيع القيام بعمليات التطوير التنظيمي، وضعف التدريب الإداري للعاملين بخصوص استراتيجيات التطوير التنظيمي.

٥- معوقات مالية: قلة الموارد اللازمة لتنفيذ خطط التطوير التنظيمي من أهم العقبات أمامه، في ظل غياب الدعم المادي وغموض الدور والمفهوم.

٦- افتقاد الدعم من الإدارة العليا: ويأتي افتقاد الدعم من جانب القيادات الإدارية العليا، بسبب عدم فهم طبيعة التطوير وعدم الاقتناع بأهميته.

ويشير المربع(١) إلى وجود العديد من المعوقات التي تواجه التطوير التنظيمي في الهيئة، ومن أبرز المعوقات:

١ - المعوقات الإدارية:

أ- عدم الإلمام بأسلوب الإدارة الحديثة.

ب- زيادة أعداد الموظفين عن الحاجة الفعلية للأجهزة الإدارية ومقاومتهم لعملية التغيير.

(١) ينظر: المربع، صالح. التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة للجوازات، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية، ٢٠٠٤م (ص٧٥).

ج- عدم الالتزام بأخلاقيات الوظيفة العامة، وشيوع الفساد الإداري.

د- غياب العلاقات الإنسانية بين الإدارة العليا وبين المستويات الإدارية الأخرى.

هـ- غياب التنسيق والمتابعة لجهود التطوير التنظيمي للأفراد والجماعات والتنظيم.

و- الافتقار إلى نظام اتصال مناسب.

ز- عدم وضوح أهداف التطوير التنظيمي للموظفين.

ح- عدم مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الخاصة بالتطوير التنظيمي.

ط- عدم وضوح اختصاصات ومهام الإدارات المختلفة.

ي- استخدام الرؤساء للسلطة في تعاملهم مع الموظفين.

ك- عدم وجود درجة مناسبة من التفاهم بين الرؤساء والمرؤسين.

٢ - المعوقات السلوكية:

أ- التمسك بالأوضاع الإدارية السائدة ومقاومة التطوير.

ب- الالتزام بالسلوك الوظيفي السابق.

ج- عدم جرأة المسؤولين بالمبادرة بالقيام بالتطوير التنظيمي في إدخال أنماط جديدة من التفاعلات بين الأشخاص.

د- الاعتماد على الخبرة الأجنبية دون مراعاة ظروف البيئة الاجتماعية.

هـ- عدم تشجيع الموظفين على التعبير عن مشاعرهم.

و- انخفاض الروح المعنوية لدى الموظفين.

ز- عدم الاستعانة بالخبراء المتخصصين في برامج التطوير التنظيمي.

ح- عدم العدالة في تطبيق نظام الحوافز.

ط- ضعف قدرة القادة على كسب مساندة الموظفين.

ي- سوء استخدام السلطة لإحداث التطوير.

٣ - المعوقات التقنية:

أ- عدم الاهتمام بتزويد الهيئة بالتقنيات الحديثة.

ب- التطور المستمر في الأجهزة والمعدات يؤدي إلى تقادم الأجهزة والبرامج المستخدمة من قبل الهيئة .

ج- محدودية استخدام التقنيات الحديثة لعدم توافرها، أو لعدم قدرة الموظفين على التعامل معها.

د- تقادم مهارات الموظفين التقنية ومقاومتهم لاستخدام التقنيات الحديثة.

هـ- تخوف الموظفين من تأثير التقنيات الحديثة على مصالحهم.

و- عدم توافر التقنيات الحديثة اللازمة لتحليل المعلومات أو لتوفير قواعد معلوماتية.

ز- عدم توافر التدريب المناسب للقوى البشرية على استخدام التقنيات الحديثة.

ح- عدم الإلمام بتقنيات التطوير التنظيمي.

ط- عدم توافر التقنيات اللازمة لتحليل المعلومات ذات الصلة باتخاذ قرارات التطوير التنظيمي.

ي- عدم إلمام الموظفين بالتقنية التي يجب استخدامها بعد التطوير.

ك- ضعف القدرة على مواكبة التطور التقني الحديث.

٤ - المعوقات الاجتماعية:

أ- تؤثر العادات الاجتماعية السيئة سلبًا على برامج التطوير التنظيمي.

ب- السرية المطلقة خاصة في مؤسسات القطاع العام تؤدي إلى إعاقة جهود التطوير التنظيمي.

ج- ضعف التفاعل الاجتماعي بين الرؤساء والمرؤوسين.

د- ضعف العلاقة بين الهيئة والجهات الأخرى التي تتعامل معها.

هـ- قوة جماعات الضغط التي تؤدي إلى مقاومة الموظفين لبرنامج التطوير

التنظيمي.

ز- عدم التكيف مع المتغيرات الاجتماعية.

ح- كثرة الصراعات بين الموظفين.

٥ - المعوقات الثقافية:

أ- اختلاف معايير الموظفين وقيمهم عن معايير وقيم الهيئة.

ب- الفجوة والاختلاف بين السلوك الفعلي والسلوك المتوقع لإدارة الهيئة وبين المبادئ والقيم والمثل التي يؤمن بها أفراد الهيئة.

ج- اختلاف القناعة بأهمية برامج التطوير التنظيمي.

د- تقادم المعارف العلمية لدى الموظفين في الهيئة.

هـ- عدم إحساس الموظفين بأهمية الوقت.

و- عدم مناسبة إمكانات الموظفين للمتطلبات الوظيفية بعد التطوير التنظيمي.

ز- عدم الرغبة في تغيير الثقافة التنظيمية.

# الفصل الثالث

## منهجية الدراسة وإجراءاتها

وتحته أربعة مباحث:

المبحث الأول: منهج ومجتمع الدراسة.

المبحث الثاني: أداة الدراسة.

المبحث الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية.

المبحث الرابع: المتغيرات المستقلة.

المبحث الخامس: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة.

المبحث السادس: تفسير النتائج .

## تمهيـد

يتناول الباحث في هذا الفصل عرضًا لمنهجية الدراسة وإجراءاتها، ويشمل وصفًا لمنهج الدراسة ثم مجتمعها، ويستعرض الباحث كيفية بناء أداة الدراسة والإجراءات التي استخدمها للتأكد من صدق الأداة وثباتها، وأخيرًا يستعرض الباحث في هذا الفصل كيفية تطبيق أداة الدراسة الميدانية، ثم تحديد الأساليب الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات الإحصائية.

## المبحث الأول

## منهج ومجتمع الدراسة

**منهج الدراسة:**

بما أن هذه الدراسة تستهدف دراسة التطوير التنظيمي لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر -دراسة تطبيقية- فإن المنهج المناسب لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي -التحليلي- وهو ما عرفه العساف بأنه «المنهج الذي يعتمد على دراسة الواقع، ويهدف إلى وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها»[1].

**مجتمع الدراسة :**

يقصد بمجتمع الدراسة بمفهومه الإحصائي والبحثي -كما عرفه العساف-: «المجتمع الذي يمكن أن تعمم عليه نتائج البحث»[2]، جميع المفردات التي تشملها ظاهرة الدراسة، وهذه المفردات يمكن أن تكون أفرادها أشياء مادية أو وقائع، ويطلق عليه أحيانًا المجتمع المستهدف بالدراسة. ومجتمع هذه الدراسة يضم جميع موظفي الرئاسة العامة لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، والجدول التالي يوضح مجتمع الدراسة أو مجتمع العينة:

جدول رقم (١) توزيع مجتمع الدراسة

| م | المنطقة | عدد الموظفين |
|---|---|---|
| ١ | الرئاسة العامة لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر | ٦٨٠٩ |
| ٢ | ديوان الرئاسة | ٥٤٠ |
| ٣ | الرياض | ١٩٨٤ |
| ٤ | جدة | ٣٢٨ |
| ٥ | الدمام | ٨٩ |

(١) العساف، صالح حمد (١٤٢١هـ). دليل الباحث في العلوم السلوكية، الرياض، مكتبة العبيكان (ص ١٩١).
(٢) العساف، صالح حمد (١٤٢٧هـ). المدخل الى البحث في العلوم السلوكية. الرياض، مكتبة العبيكان (ص٩٩).

**عينة الدراسة:**

يقصد بعينة الدراسة اختيار جزء من مفردات المجتمع لدراستها بسبب صعوبة دراسة مفردات المجتمع كليًّا، ويُراعي أن تكون العينة ممثلة للمجتمع بقدر الإمكان حتى يمكن تعميم النتائج، ونظرًا لصعوبة دراسة مجتمع الرئاسة العامة لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، فقد قام الباحث باختيار عينة عمدية، وتعني: «اختيار عينة مقصودة يرى الباحث أنها تمثل مجتمع البحث»[1] لموظفي الرئاسة العامة لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، وتشمل: ديوان الرئاسة، وفروع الهيئة بكل من الرياض والدمام وجدة. وتم تحديد حدها الأدنى من خلال جداول تحديد حجم العينة العلمية، والتي بينت أن الحجم المناسب للعينة لتمثيل مجتمع دراسة حجمه (٦٨٠٩) مفردة هو (٣٦٣) مفردة، وبعد توزيع الأداة ميدانيًّا تم الحصول على (٣٦٤) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وتم استبعاد عدد (٤٩) استبانة غير صالحة للتحليل الإحصائي، وفق الجدول التالي:

جدول رقم (٢) عينة الدراسة

| مقر العمل | الاستبانات الموزعة | الاستبانات العائدة | | الاستبانات المستبعدة | | الاستبانات الصالحة | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | العدد | العدد | النسبة من الموزعة | العدد | النسبة من العائدة | العدد | النسبة من العائدة |
| ديوان الرئاسة | ١٠٠ | ٨٣ | ٨٣٪ | ١٦ | ١٩,٢٨٪ | ٦٧ | ٨٠,٧٢٪ |
| الرياض | ٢٥٠ | ٢٢٩ | ٩١,٦٠٪ | ٢٨ | ١٢,٢٣٪ | ٢٠١ | ٨٧,٧٧٪ |
| جدة | ١٠٠ | ٦٨ | ٦٨٪ | صفر | ٠٪ | ٦٨ | ١٠٠٪ |
| الدمام | ٥٠ | ٣٣ | ٦٦٪ | ٥ | ١٥,١٥٪ | ٢٨ | ٨٤,٨٥٪ |
| المجموع | ٥٠٠ | ٤١٣ | ٧٧,١٥٪ | ٤٩ | ١١,٦٧٪ | ٣٦٤ | ٨٨,٣٣٪ |

(١) العسّاف، صالح حمد (١٤٢٧هـ). المدخل الى البحث في العلوم السلوكية. الرياض، مكتبة العبيكان، (ص ٩٩).

## المبحث الثاني

## أداة الدراسة

**أولًا: بناء أداة الدراسة:**

بناءً على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في الدراسة -المنهج الوصفي التحليلي- وجد الباحث أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف الدراسة هي الاستبانة، «وهي تلك الاستمارة التي تحتوي على مجموعة من الأسئلة أو العبارات المكتوبة، مزودة بالإجابات أو الآراء المحتملة أو بفراغ للإجابة، ويُطلب من المجيب الإجابة عليها فيما ينطبق عليه أو يعتقد أنه الإجابة الصحيحة»[1].

وعليه فقد قام الباحث بتصميم استبانته معتمدًا في ذلك على:

١- الإطار النظري الدراسة.

٢- الدراسات السابقة في نفس المجال.

٣- استشارة خبراء ودكاترة ومتخصصين في نفس المجال.

٤- خبرة الباحث.

وقد تكونت الاستبانة من جزأين:

الجزء الأول: يتعلق بالمتغيرات المستقلة للدراسة، والتي تتضمن المتغيرات المتعلقة بالخصائص الوظيفية لأفراد عينة الدراسة ممثلة في: الدرجة الوظيفية، موقع العمل، مقر العمل، المؤهل العلمي، الخبرة، العمر، الدورات التدريبية.

أما الجزء الثاني: فيتكون من (٨٢) عبارة مقسمة على خمسة محاور، وهي:

المحور الأول: واقع البناء التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، ويشتمل على ثلاث مجالات هي:

١- مجال تطوير الأفراد، ويشتمل على (١٠) عبارات.

---

(١) العسّاف، صالح حمد (١٤٢٧هـ). المدخل الى البحث في العلوم السلوكية. الرياض، مكتبة العبيكان (ص٣٤٢).

٢- مجال تطوير العمل الإداري والميداني، ويشتمل على (١٥) عبارة.

٣- مجال تطوير المباني والأجهزة، ويشتمل على (٨) عبارات.

المحور الثاني: واقع الثقافة التنظيمية بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية، ويشتمل على (٧) عبارات.

المحور الثالث: واقع المناخ التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية، ويشتمل على (٩) عبارات.

المحور الرابع: معوقات التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية، ويشتمل على (١٩) عبارة.

المحور الخامس: متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية، ويشتمل على (١٤) عبارة.

ويقابل كل فقرة من فقرات المحاور السابقة قائمة تحمل العبارات التالية: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة.

وقد تم إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات لتتم معالجتها إحصائيًّا على النحو الآتي:

موافق بشدة: (٥) درجات.

موافق: (٤) درجات.

محايد: (٣) درجات.

غير موافق: (٢) درجتان.

غير موافق بشدة: (١) درجة واحدة.

وقد تبنى الباحث في إعداد المحاور الشكل المغلق الذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل سؤال.

**ثانيًا: صدق الأداة:**

صدق الاستبانة -كما حدده العساف- «يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه»[(١)]. كما عرف عبيدات الصدق بأنه «شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها»[(٢)]. وقد قام الباحث بالتأكد من صدق الأداة من خلال:

١- الصدق الظاهري للأداة: للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه تم عرضها على عدد من المحكمين، وبلغ عدد المحكمين (١٦) محكمًا (ملحق رقم ٦)، وفي ضوء آراء المحكمين قام الباحث بإعداد أداة هذه الدراسة بصورتها النهائية، والملحق رقم (٧) يوضح الاستبانة في صورتها النهائية

٢- صدق الاتساق الداخلي: قام الباحث بتطبيقها ميدانيًا، وعلى بيانات العينة قام الباحث بحساب معامل الارتباط (بيرسون) لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة، حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، كما توضح ذلك الجداول التالية:

الجدول رقم (٣)

معاملات ارتباط بيرسون

لعبارات محور مجال تطوير الأفراد بالدرجة الكلية للمحور

| رقم العبارة | معامل الارتباط بالمحور | رقم العبارة | معامل الارتباط بالمحور |
|---|---|---|---|
| ١ | **٠,٥٩٧ | ٦ | **٠,٦١٠ |
| ٢ | **٠,٥٩٧ | ٧ | **٠,٧٥٨ |
| ٣ | **٠,٦٦٥ | ٨ | **٠,٧٤١ |
| ٤ | **٠,٧٠١ | ٩ | **٠,٥٧٥ |
| ٥ | **٠,٦٣٧ | ١٠ | **٠,٤٥٥ |

(١) العساف، صالح. المدخل الى البحث في العلوم السلوكية، مكتبة العبيكان، الرياض، ١٤١٦هـ (ص٤٢٩).

(٢) عبيدات، ذوقان، وآخرون (٢٠٠١م)، البحث العلمي مفهومه وأدواته، وأساليبه، ط٧، عمّان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع (ص١٧٩).

يلاحظ ** دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل

الجدول رقم (٤)

معاملات ارتباط بيرسون

لعبارات محور مجال تطوير العمل الإداري والميداني بالدرجة الكلية للمحور

| رقم العبارة | معامل الارتباط بالمحور | رقم العبارة | معامل الارتباط بالمحور |
|---|---|---|---|
| ١١ | ٠,٥٩٣** | ١٩ | ٠,٣١٢** |
| ١٢ | ٠,٤٢٩** | ٢٠ | ٠,٥٥١** |
| ١٣ | ٠,٥٨٤** | ٢١ | ٠,٥٨٤** |
| ١٤ | ٠,٦٧٨** | ٢٢ | ٠,٤٩٤** |
| ١٥ | ٠,٥٥٤** | ٢٣ | ٠,٣٨٣** |
| ١٦ | ٠,٥٤٢** | ٢٤ | ٠,٦٠٣** |
| ١٧ | ٠,٧١١** | ٢٥ | ٠,٦١٠** |
| ١٨ | ٠,٧٥٥** | - | - |

يلاحظ ** دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل

الجدول رقم (٥)

معاملات ارتباط بيرسون

لعبارات محور مجال تطوير المباني والأجهزة بالدرجة الكلية للمحور

| رقم العبارة | معامل الارتباط بالمحور | رقم العبارة | معامل الارتباط بالمحور |
|---|---|---|---|
| ٢٦ | ٠,٧٠٢** | ٣٠ | ٠,٧٠١** |
| ٢٧ | ٠,٦٤٤** | ٣١ | ٠,٨٠٩** |
| ٢٨ | ٠,٦٨٠** | ٣٢ | ٠,٦٥٤** |
| ٢٩ | ٠,٧٤٤** | ٣٣ | ٠,٧٣٨** |

يلاحظ ** دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل

الجدول رقم (٦)

معاملات ارتباط بيرسون

لعبارات محور واقع الثقافة التنظيمية بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية بالدرجة الكلية للمحور

| رقم العبارة | معامل الارتباط بالمحور | رقم العبارة | معامل الارتباط بالمحور |
|---|---|---|---|
| ٣٤ | ٠,٦١٠** | ٣٨ | ٠,٦١٧** |
| ٣٥ | ٠,٦٩١** | ٣٩ | ٠,٦٧٨** |
| ٣٦ | ٠,٧٢٢** | ٤٠ | ٠,٥٨٩** |
| ٣٧ | ٠,٧٣٨** | - | - |

يلاحظ ** دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل

الجدول رقم (٧)

معاملات ارتباط بيرسون

لعبارات محور واقع المناخ التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية بالدرجة الكلية للمحور

| رقم العبارة | معامل الارتباط بالمحور | رقم العبارة | معامل الارتباط بالمحور |
|---|---|---|---|
| ٤١ | ٠,٥٥١** | ٤٦ | ٠,٥٦٩** |
| ٤٢ | ٠,٧١٠** | ٤٧ | ٠,٧١٥** |
| ٤٣ | ٠,٦٢٨** | ٤٨ | ٠,٥٥٢** |
| ٤٤ | ٠,٤٩٥** | ٤٩ | ٠,٤٦٥** |
| ٤٥ | ٠,٤١٤** | - | - |

يلاحظ ** دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل

## الجدول رقم (٨)

## معاملات ارتباط بيرسون

## لعبارات محور معوقات التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية بالدرجة الكلية للمحور

| رقم العبارة | معامل الارتباط بالمحور | رقم العبارة | معامل الارتباط بالمحور |
|---|---|---|---|
| ٥٠ | ٠,٤٩٧** | ٦٠ | ٠,٦١٢** |
| ٥١ | ٠,٤٩٤** | ٦١ | ٠,٤٦٢** |
| ٥٢ | ٠,٦٣٢** | ٦٢ | ٠,٦١٤** |
| ٥٣ | ٠,٦٦٢** | ٦٣ | ٠,٦٠٧** |
| ٥٤ | ٠,٥٢٧** | ٦٤ | ٠,٦٤٢** |
| ٥٥ | ٠,٤٤٥** | ٦٥ | ٠,٤٥٩** |
| ٥٦ | ٠,٥٢٩** | ٦٦ | ٠,٥٠٥** |
| ٥٧ | ٠,٦٤٩** | ٦٧ | ٠,٣٣٨** |
| ٥٨ | ٠,٥٢٠** | ٦٨ | ٠,٤٨٠** |
| ٥٩ | ٠,٥٩٢** | - | - |

يلاحظ ** دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل

## الجدول رقم (٩)

## معاملات ارتباط بيرسون

## لعبارات محور متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية بالدرجة الكلية للمحور

| رقم العبارة | معامل الارتباط بالمحور | رقم العبارة | معامل الارتباط بالمحور |
|---|---|---|---|
| ٦٩ | ٠,٥٣٦** | ٧٦ | ٠,٦٢٩** |
| ٧٠ | ٠,٤٦٥** | ٧٧ | ٠,٦٥٧** |
| ٧١ | ٠,٥٩١** | ٧٨ | ٠,٦٥٥** |
| ٧٢ | ٠,٦٣٠** | ٧٩ | ٠,٦٤٧** |
| ٧٣ | ٠,٧١٠** | ٨٠ | ٠,٦٢٩** |
| ٧٤ | ٠,٥٩٧** | ٨١ | ٠,٧٣٧** |
| ٧٥ | ٠,٥٦٧** | ٨٢ | ٠,٦٣٩** |

يلاحظ ** دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل

يتضح من الجداول رقم (٣ – ٩) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محاورها موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوي الدلالة (٠١ , ٠) فأقل، مما يدل على صدق اتساقها مع محاورها.

**ثالثًا: ثبات أداة الدراسة:**

ويعرفه العساف بأنه «يعطي نتائج متشابهه حال التكرار وتحيط به ظروف إجرائية واحدة، سهلة وواضحة»[1]، ولقياس مدى ثبات أداة الدراسة -الاستبانة- استخدم الباحث (معادلة ألفا كرونباخ) للتأكد من ثبات أداة الدراسة، والجدول رقم (١٠) يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة.

جدول رقم (١٠)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

| محاور الاستبانة | عدد العبارات | ثبات المحور |
|---|---|---|
| مجال تطوير الأفراد | ١٠ | ٠,٨٣٦٨ |
| مجال تطوير العمل الإداري والميداني | ١٥ | ٠,٨٤٦١ |
| مجال تطوير المباني والأجهزة | ٨ | ٠,٨٥٦٨ |
| واقع الثقافة التنظيمية بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر | ٧ | ٠,٧٧٢٠ |
| واقع المناخ التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر | ٩ | ٠,٧٢٦١ |
| معوقات التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر | ١٩ | ٠,٨٦٤٠ |
| متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر | ١٤ | ٠,٨٧٢٤ |
| الثبات العام | ٨٢ | ٠,٩٢١٣ |

يتضح من الجدول رقم (١٠) أن معامل الثبات العام لمحاور الدراسة عالٍ، حيث بلغ (٩٢١٣ , ٠)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

(١) العسّاف، صالح حمد (١٤٢٧هـ). المدخل الى البحث في العلوم السلوكية. الرياض، مكتبة العبيكان (ص٤٣٠).

## المبحث الثالث
## أساليب المعالجة الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، والتي يرمز لها اختصارًا بالرمز (SPSS).

وقد تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، وتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، وتم حساب المدى (٥-١=٤) ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس؛ للحصول على طول الخلية الصحيح، أي: (٤/ ٥= ٨٠, ٠)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي:

- من ١ إلى ٨٠, ١ يمثل (غير موافق بشدة) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
- من ٨١, ١ إلى ٦٠, ٢ يمثل (غير موافق) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
- من ٦١, ٢ إلى ٤٠, ٣ يمثل (محايد) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
- من ٤١, ٣ إلى ٢٠, ٤ يمثل (موافق) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
- من ٢١, ٤ إلى ٠٠, ٥ يمثل (موافق بشدة) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.

وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

١- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسة التي تتضمنها أداة الدراسة.

٢- المتوسط الحسابي الموزون (المرجح)، وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي موزون.

٣- المتوسط الحسابي، وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة عن المحاور الرئيسة (متوسط ومتوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.

٤- تم استخدام الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.

٥- تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف متغيراتهم التي تنقسم إلى فئتين.

٦- تم استخدام (تحليل التباين الأحادي) للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية التي تنقسم إلى أكثر من فئتين.

٧- تم استخدام اختبار (شيفيه) للتحقق من صالح الفروق التي بينها اختبار تحليل التباين الأحادي.

**إجراءات تطبيق أداة الدراسة:**

بعد الانتهاء من تحكيم أداة الدراسة وإجراء التعديلات المقترحة من قبل المحكمين، تم اعتماد أداة الدراسة بصورتها النهائية، ومن ثم الحصول على خطاب من سعادة عميد كلية الدعوة والإعلام رقم ٤ / ٧ / د ع، وتاريخ ٤/ ٢/ ١٤٣٤هـ، موجه إلى فضيلة مدير عام التطوير الإداري بالرئاسة العامة لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، بمساعدة الباحث في استكمال الدراسة وتزويده بما يحتاج من دراسات ومعلومات، وتوزيع الاستبانة على منسوبي الرئاسة العامة لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، ثم بناءً على الخطاب السابق تم توجيه خطابات من فضيلة مدير عام مركز البحوث والدراسات بالرئاسة العامة لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر برقم ٣٤٠٠٤٥٥٨٤ وتاريخ ١٦/ ٣/ ١٤٣٤هـ. إلى الإدارات العامة بديوان الرئاسة (التخطيط، تقنية المعلومات، الميزانية، التطوير الإداري، التطوير، شؤون الموظفين، المالية، القانونية، التوعية والتوجية)، وإلى فضيلة مديري عموم فروع الرئاسة بمنطقة مكة المكرمة ومنطقة الرياض والمنطقة الشرقية، باستكمال بيانات الاستبانة وإعادتها إلى مركز البحوث والدراسات، كما قام الباحث بتوزيع الاستبانات بنفسه وتابع عملية جمع الاستبانات، واستكمال تعبئتها متابعة مستمرة، وذلك للحصول على أكبر نسبة من المستجيبين إلى أن حصل الباحث على (٣٦٤) استبانة صالحة للتحليل، واستغرق توزيع الاستبانات وجمعها خمسة أشهر، وتم ذلك خلال العام الدراسي ١٤٣٣هـ/ ١٤٣٤هـ.

وبعد ذلك تم إدخال البيانات، ومعالجتها إحصائيًّا بالحاسب الآلي عن طريق برنامج (spss)، ومن ثم قام الباحث بتحليل البيانات، واستنباط النتائج والتوصيات، وعمل التصور المقترح لتطوير الرئاسة العامة لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

# المبحث الرابع

## المتغيرات المستقلة

### وصف أفراد الدراسة:

جدول رقم (١١)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير مقر العمل

| مقر العمل | التكرار | النسبة |
|---|---|---|
| ديوان الرئاسة | ٦٧ | ١٨,٤ |
| الرياض | ٢٠١ | ٥٥,٢ |
| جدة | ٦٨ | ١٨,٧ |
| الدمام | ٢٨ | ٧,٧ |
| المجموع | ٣٦٤ | ٪١٠٠ |

يتضح من الجدول رقم (١١) أن (٢٠١) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ٥٥,٢ ٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة مقر عملهم الرياض، وهم الفئة الأكثر من أفراد الدراسة، بينما (٦٨) منهم يمثلون ما نسبته ١٨,٧ ٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة مقر عملهم جدة، مقابل (٦٧) منهم يمثلون ما نسبته ١٨,٤ ٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة مقر عملهم ديوان الرئاسة، و(٢٨) منهم يمثلون ما نسبته ٧,٧ ٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة مقر عملهم الدمام.

ويرى الباحث أن ارتفاع حجم عينة الدراسة والذين مقر عملهم بالرياض يرجع إلى كثرة عدد موظفي مراكز الهيئة في منطقة الرياض، مقارنة بالمناطق الأخرى أو بديوان الرئاسة.

جدول رقم (١٢)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المرتبة

| المرتبة | التكرار | النسبة |
|---|---|---|
| الرابعة | ٩٨ | ٢٦,٩ |
| الخامسة | ٧٥ | ٢٠,٦ |
| السادسة | ٦٦ | ١٨,١ |
| السابعة | ٧٩ | ٢١,٧ |
| الثامنة | ٢٩ | ٨,٠ |
| التاسعة | ٨ | ٢,٢ |
| العاشرة | ٥ | ١,٤ |
| الحادية عشرة | ٣ | ٠,٨ |
| الثانية عشرة | ١ | ٠,٣ |
| المجموع | ٣٦٤ | ١٠٠٪ |

يتضح من الجدول رقم (١٢) أن (٩٨) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ٢٦,٩٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة في المرتبة الوظيفية الرابعة، وهم الفئة الأكثر من أفراد الدراسة، بينما (٧٩) منهم يمثلون ما نسبته ٢١,٧٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة في المرتبة الوظيفية السابعة، مقابل (٧٥) منهم يمثلون ما نسبته ٢٠,٦٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة في المرتبة الوظيفية الخامسة، و(٦٦) منهم يمثلون ما نسبته ١٨,١٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة في المرتبة الوظيفية السادسة، و(٢٩) منهم يمثلون ما نسبته ٨,٠٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة في المرتبة الوظيفية الثامنة، و(٨) منهم يمثلون ما نسبته ٢,٢٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة في المرتبة الوظيفية التاسعة، و(٥) منهم يمثلون ما نسبته ١,٤٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة في المرتبة الوظيفية العاشرة، و(٣) منهم يمثلون ما نسبته ٠,٨٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة في المرتبة الوظيفية الحادية عشرة، و(١) منهم يمثلون ما نسبته ٠,٣٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة في المرتبة الوظيفية الثانية عشرة.

ويرى الباحث أن ارتفاع حجم عينة الدراسة والذين يشغلون المرتبة الوظيفية الرابعة يرجع إلى التعيينات الجديدة في الهيئة بعد استحداث وظائف جديدة في جميع مناطق المملكة.

جدول رقم (١٣)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير موقع العمل

| موقع العمل | التكرار | النسبة |
|---|---|---|
| إداري | ١١٦ | ٣١,٩ |
| ميداني | ٢٤٨ | ٦٨,١ |
| المجموع | ٣٦٤ | ٪١٠٠ |

يتضح من الجدول رقم (١٣) أن (٢٤٨) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ٦٨,١٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة موقع عملهم ميداني، وهم الفئة الأكثر من أفراد الدراسة، بينما (١١٦) منهم يمثلون ما نسبته ٣١,٩٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة موقع عملهم إداري.

ويرى الباحث أن ارتفاع حجم عينة الدراسة والذين يعملون في الميدان يرجع إلى أن عمل هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في جميع مناطق المملكة يركز بشكل كبير على العمل الميداني.

جدول رقم (١٤)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

| المؤهل العلمي | التكرار | النسبة |
|---|---|---|
| أقل من الثانوية | ١٥ | ٤,١ |
| ثانوية عامة | ١٣٧ | ٣٧,٦ |
| دبلوم | ٢٣ | ٦,٣ |
| بكالوريوس | ١٤٧ | ٤٠,٤ |
| دراسات عليا | ٤٢ | ١١,٥ |
| المجموع | ٣٦٤ | ١٠٠٪ |

يتضح من الجدول رقم (١٤) أن (١٤٧) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ٤٠,٤٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس، وهم الفئة الأكثر من أفراد الدراسة، بينما (١٣٧) منهم يمثلون ما نسبته ٣٧,٦٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي ثانوية عامة، مقابل (٤٢) منهم يمثلون ما نسبته ١١,٥٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دراسات عليا، و(٢٣) منهم يمثلون ما نسبته ٦,٣٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دبلوم، و(١٥) منهم يمثلون ما نسبته ٤,١٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي أقل من الثانوية.

ويرى الباحث أن ارتفاع حجم عينة الدراسة والذين يحملون المؤهل العلمي البكالوريوس، يرجع ذلك الى التعيينات الجديدة في الهيئة بعد استحداث وظائف جديدة في جميع مناطق المملكة، وحرص الهيئة على استقطاب أصحاب المؤهلات العلمية.

جدول رقم (١٥)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير مدة الخبرة

| مدة الخبرة | التكرار | النسبة |
|---|---|---|
| أقل من خمس سنوات | ١٩٦ | ٥٣,٨ |
| من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات | ٦٤ | ١٧,٦ |
| من ١١ سنة إلى ١٥ سنة | ٣٩ | ١٠,٧ |
| من ١٦ سنة إلى ٢٠ سنة | ٣١ | ٨,٥ |
| من ٢١ سنة فأكثر | ٣٤ | ٩,٣ |
| المجموع | ٣٦٤ | ١٠٠٪ |

يتضح من الجدول رقم (١٥) أن (١٩٦) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ٥٣,٨٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة مدة خبرتهم أقل من خمس سنوات، وهم الفئة الأكثر من أفراد الدراسة، بينما (٦٤) منهم يمثلون ما نسبته ١٧,٦٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة مدة خبرتهم من ٥ إلي ١٠ سنوات، مقابل (٣٩) منهم يمثلون ما نسبته ١٠,٧٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة مدة خبرتهم من ١١ إلي ١٥ سنة، و(٣٤) منهم يمثلون ما نسبته ٩,٣٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة مدة خبرتهم من ٢١ سنة فأكثر، و(٣١) منهم يمثلون ما نسبته ٨,٥٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة مدة خبرتهم من ١٦ إلي ٢٠ سنة.

ويرى الباحث أن ارتفاع حجم عينة الدراسة، والذين خبرتهم الوظيفية أقل من خمس سنوات، يرجع ذلك إلى التعيينات الجديدة في الهيئة بعد استحداث وظائف جديدة في جميع مناطق المملكة، وحرص الهيئة على زيادة عدد الموظفين، مما يسهم في تطوير العمل الإداري والميداني في الهيئة وتحقيق أهدافها.

جدول رقم (١٦)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر

| العمر | التكرار | النسبة |
|---|---|---|
| أقل من ٣٠ سنة | ١٧١ | ٤٧,٠ |
| من ٣٠ سنة إلى ٤٠ سنة | ١٣٣ | ٣٦,٥ |
| من ٤١ سنة إلى ٥٠ سنة | ٥٣ | ١٤,٦ |
| من ٥١ سنة فأكثر | ٧ | ١,٩ |
| المجموع | ٣٦٤ | ٪١٠٠ |

يتضح من الجدول رقم (١٦) أن (١٧١) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ٤٧,٠٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة أعمارهم أقل من ٣٠ سنة، وهم الفئة الأكثر من أفراد الدراسة، بينما (١٣٣) منهم يمثلون ما نسبته ٣٦,٥٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة أعمارهم من ٣٠ إلي ٤٠ سنة، مقابل (٥٣) منهم يمثلون ما نسبته ١٤,٦٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة أعمارهم من ٤١ إلي ٥٠ سنة، و(٧) منهم يمثلون ما نسبته ١,٩٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة أعمارهم من ٥١ سنة فأكثر.

ويرى الباحث أن ارتفاع حجم عينة الدراسة والذين تقل أعمارهم عن (٣٠) سنة راجع إلى التعيينات الجديدة في الهيئة بعد استحداث وظائف جديدة في جميع مناطق المملكة.

جدول رقم (١٧)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الدورات التدريبية

| الدورات التدريبية | التكرار | النسبة |
|---|---|---|
| لم ألتحق بدورة تدريبية | ٣٢ | ٨,٨ |
| التحقت بدورة تدريبية | ٥٩ | ١٦,٢ |
| التحقت بدورتين تدريبيتين | ٦٨ | ١٨,٧ |
| التحقت بثلاث دورات تدريبية فأكثر | ٢٠٥ | ٥٦,٣ |
| المجموع | ٣٦٤ | ٪١٠٠ |

يتضح من الجدول رقم (١٧) أن (٢٠٥) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ٥٦,٣٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة التحقوا بثلاث دورات تدريبية فأكثر، وهم الفئة الأكثر من أفراد الدراسة، بينما (٦٨) منهم يمثلون ما نسبته ١٨,٧٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة التحقوا بدورتين تدريبيتين، مقابل (٥٩) منهم يمثلون ما نسبته ١٦,٢٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة التحقوا بدورة تدريبية واحدة، و(٣٢) منهم يمثلون ما نسبته ٨,٨٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة لم يلتحقوا بأي دورة تدريبية.

ويرى الباحث أن ارتفاع حجم عينة الدراسة والذين التحقوا بأكثر من ثلاث دورات تدريبية يرجع إلى حرص الهيئة على التدريب أثناء العمل والسعي لتطوير الأداء الوظيفي مما يسهم في تحقيق الأهداف.

## المبحث الخامس
## النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

قام الباحث بعد الانتهاء من تحليل أداة الدراسة بتقسيم نتائج الدراسة وفقًا لمحاور أداة الدراسة، والمصممة للإجابة على أسئلة الدراسة، وهي كالتالي:

أولًا: النتائج المتعلقة بواقع البناء التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية:

أ- النتائج المتعلقة بمجال تطوير الأفراد.

ب- النتائج المتعلقة بمجال تطوير العمل الإداري والميداني.

ج - النتائج المتعلقة بمجال تطوير المباني والأجهزة.

ثانيًا: النتائج المتعلقة بواقع الثقافة التنظيمية بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية.

ثالثًا: النتائج المتعلقة بواقع المناخ التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية.

رابعًا: النتائج المتعلقة بمعوقات التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية.

خامسًا: النتائج المتعلقة بمتطلبات تطبيق التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية.

سادسًا: النتائج المتعلقة بالسؤال المفتوح عن متطلبات أخرى لتطبيق التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر:

١- النتائج المتعلقة بإجابة إفراد الدراسة حول واقع البناء التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر:

أ- في مجال تطوير الأفراد.

ب- في مجال تطوير العمل الإداري والميداني.

ج- في مجال تطوير المباني والأجهزة.

٢- النتائج المتعلقة بإجابة إفراد الدراسة حول واقع الثقافة التنظيمية بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

٣- النتائج المتعلقة بإجابة إفراد الدراسة حول واقع المناخ التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

سابعًا: النتائج المتعلقة بالفروق ذات الدلالة الإحصائية في اتجاهات عينة الدراسة حول التطوير التنظيمي باختلاف متغيرات الدراسة، وهي: (الدرجة الوظيفية، الموقع، مقر العمل، المؤهل الدراسي، العمر، الخبرة، الدورات التدريبية):

١- النتائج المتعلقة بالفروق باختلاف متغير موقع العمل.

٢- النتائج المتعلقة بالفروق باختلاف متغير مقر العمل .

٣- النتائج المتعلقة بالفروق باختلاف متغير المؤهل العلمي.

٤- النتائج المتعلقة بالفروق باختلاف متغير مدة الخبرة.

٥- النتائج المتعلقة بالفروق باختلاف متغير العمر.

٦- النتائج المتعلقة بالفروق باختلاف متغير الدورات التدريبية.

## المبحث السادس

## تفسير النتائج

قام الباحث بتفسير النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة بالتفصيل، من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة، ووفقًا لكل محور أو مجال، وتم ربطها بالواقع الإداري والتنظيمي لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، وبالدراسات السابقة على الهيئة أو التطوير التنظيمي، ومن ثم تم استنباط التصور المقترح لتطبيق التطوير في الهيئة، وأبرز المقترحات والتوصيات للدراسة.

# الفصل الرابع

## خلاصة الدراسة والنتائج والتوصيات

**وتحته ثلاثة مباحث:**

**المبحث الأول:** الإجابة عن أسئلة الدراسة.

**المبحث الثاني:** خلاصة الدراسة.

**المبحث الثالث:** النتائج والتوصيات.

## المبحث الأول
## الإجابة عن أسئلة الدراسة

تمهيد:

تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع البناء التنظيمي والثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، ومعرفة آراء العاملين في هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر نحو تطبيق التطوير التنظيمي، وتحديد أهم متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر من وجهة نظر الإدارة العليا والمتوسطة والمحتسبين ومساعديهم، والتغلب على معوقات تطبيق التطوير التنظيمي (الإدارية، البشرية، التقنية) بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، ومعرفة الدلالات الإحصائية في استجابة عينة الدراسة باختلاف متغيرات الدراسة: (الدرجة الوظيفية، الموقع، المؤهل الدراسي، العمر، الخبرة، الدورات التدريبية)، وتقديم تصور مقترح لتطبيق التطوير التنظيمي في هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية، من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

١- ما واقع البناء التنظيمي والثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية؟

٢- ما أبرز معوقات التطوير التنظيمي (الإدارية، البشرية، التقنية) بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر؟

٣- ما أهم متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر من وجهة نظر الإدارة العليا والمتوسطة والمحتسبين ومساعديهم ؟

٤- ما الدلالات الإحصائية في استجابة عينة الدراسة لتطبيق التطوير التنظيمي باختلاف متغيرات الدراسة، وهي: (الدرجة الوظيفية، الموقع، المؤهل الدراسي، العمر، الخبرة، الدورات التدريبية)؟

٥- ما التصور المقترح لتطبيق التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر؟

وسيقوم الباحث بعرض نتائج الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة، فيعرض ابتداءً واقع البناء التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والمناخ التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية، ثم أبرز معوقات التطوير التنظيمي (الإدارية، البشرية، التقنية) بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، ثم أهم متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر من وجهة نظر الإدارة العليا والمتوسطة والمحتسبين ومساعديهم، ثم الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى (٠٥ , ٠) في استجابة عينة الدراسة لتطبيق التطوير التنظيمي باختلاف متغيرات الدراسة، وهي: (الدرجة الوظيفية، الموقع، المؤهل الدراسي، العمر، الخبرة، الدورات التدريبية).

**إجابة السؤال الأول**: ما واقع البناء التنظيمي والثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية ؟

أولًا: واقع البناء التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية:

**أ- واقع البناء التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية في مجال تطوير الأفراد:**

للتعرف على واقع البناء التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية في مجال تطوير الأفراد تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات محور في مجال تطوير الأفراد، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

## جدول رقم (١٨)
## استجابات أفراد الدراسة على عبارات محور في مجال تطوير الأفراد مرتبة تنازليًّا حسب متوسطات الموافقة

| رقم العبارة | العبارة | التكرار النسبة ٪ | درجة الموافقة: موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ١٠ | تطبق الهيئة نظام محاسبة ومساءلة للموظفين المقصرين والمتجاوزين | ك | ١١٦ | ١٤٢ | ٦٦ | ٢٦ | ١٤ | ٣,٨٨ | ١,٠٦ | ١ |
| | | ٪ | ٣١,٩ | ٣٩,٠ | ١٨,١ | ٧,١ | ٣,٨ | | | |
| ٩ | تتناسب ساعات العمل مع المهام المكلف بها الموظفون | ك | ٧٧ | ١٤١ | ٥٨ | ٥١ | ٣٧ | ٣,٤٧ | ١,٢٥ | ٢ |
| | | ٪ | ٢١,٢ | ٣٨,٧ | ١٥,٩ | ١٤,٠ | ١٠,٢ | | | |
| ٦ | يوجد قاعدة بيانات دقيقة وشاملة للموظفين | ك | ٦٠ | ١٥٦ | ٦١ | ٦٦ | ٢١ | ٣,٤٦ | ١,١٤ | ٣ |
| | | ٪ | ١٦,٥ | ٤٢,٩ | ١٦,٨ | ١٨,١ | ٥,٨ | | | |
| ٥ | تتوافق برامج وخطط تدريب الموظفين مع الحاجات الفعلية للتطوير في الهيئة | ك | ٥٤ | ١٥٣ | ٦٦ | ٧٣ | ١٨ | ٣,٤٢ | ١,١١ | ٤ |
| | | ٪ | ١٤,٨ | ٤٢,٠ | ١٨,١ | ٢٠,١ | ٤,٩ | | | |
| ٢ | يمكن التطوير التنظيمي في الهيئة الموظفين من المشاركة في صناعة القرارات | ك | ٦٦ | ١٣١ | ٦٥ | ٨١ | ٢١ | ٣,٣٨ | ١,١٨ | ٥ |
| | | ٪ | ١٨,١ | ٣٦,٠ | ١٧,٩ | ٢٢,٣ | ٥,٨ | | | |
| ٣ | تحرص الهيئة على استقطاب الكوادر البشرية المؤهلة لضمها للقوى العاملة لديها | ك | ٦٨ | ١١٢ | ٦٩ | ٧٢ | ٤٣ | ٣,٢٥ | ١,٢٩ | ٦ |
| | | ٪ | ١٨,٧ | ٣٠,٨ | ١٩,٠ | ١٩,٨ | ١١,٨ | | | |
| ٤ | تتناسب تخصصات | ك | ٤٣ | ١٣٩ | ٦١ | ٩٣ | ٢٨ | ٣,٢١ | ١,١٧ | ٧ |

| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | الموظفين مع طبيعة ومهام وواجبات وظائفهم | ٪ | ١١,٨ | ٣٨,٢ | ١٦,٨ | ٢٥,٥ | ٧,٧ | | | |

تابع جدول رقم (١٨)

| رقم العبارة | العبارة | التكرار | درجة الموافقة | | | | | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | النسبة ٪ | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | | | |
| ١ | يتضمن التنظيم في الهيئة توصيفاً وظيفياً يحدد المهام والمسؤوليات والأهداف لكل موظف بالهيئة | ك | ٥٣ | ١١٢ | ٥١ | ١٣٦ | ١٢ | ٣,١٦ | ١,١٧ | ٨ |
| | | ٪ | ١٤,٦ | ٣٠,٨ | ١٤,٠ | ٣٧,٤ | ٣,٣ | | | |
| ٨ | ترتبط الترقيات والبدلات والحوافز والمكافآت بمستوى أداء الموظفين | ك | ٣٠ | ٩٠ | ٦٠ | ١٠٩ | ٧٥ | ٢,٧٠ | ١,٢٧ | ٩ |
| | | ٪ | ٨,٢ | ٢٤,٧ | ١٦,٥ | ٢٩,٩ | ٢٠,٦ | | | |
| ٧ | يوجد سلم رواتب ونظام ترقيات وبدلات عادل في الهيئة | ك | ٤٥ | ٧١ | ٥٨ | ١٠٥ | ٨٥ | ٢,٦٩ | ١,٣٥ | ١٠ |
| | | ٪ | ١٢,٤ | ١٩,٥ | ١٥,٩ | ٢٨,٨ | ٢٣,٤ | | | |
| المتوسط العام | | | | | | | | ٣,٢٦ | ٠,٧٧ | |

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن أفراد الدراسة محايدون في موافقتهم على واقع البناء التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية في مجال تطوير الأفراد بمتوسط (٣,٢٦ من ٥,٠٠)، وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي (من ٢,٦١ إلى ٣,٤٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار «محايد» على أداة الدراسة.

ومن خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن هناك تفاوتًا في موافقة أفراد الدراسة على واقع البناء التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية في مجال تطوير الأفراد، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على واقع البناء

التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية في مجال تطوير الأفراد مابين (٢,٦٩ إلى ٣,٨٨)، وهي متوسطات تتراوح ما بين الفئتين الثالثة والرابعة من فئات المقياس الخماسي، والتي تشير إلى (محايد / موافق) على أداة الدراسة، مما يوضح التفاوت في موافقة أفراد الدراسة على واقع البناء التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية في مجال تطوير الأفراد، حيث يتضح من النتائج أن أفراد الدراسة موافقون على أربعة من ملامح واقع البناء التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية في مجال تطوير الأفراد تتمثل في العبارات رقم (١٠، ٩، ٦، ٥)، والتي تم ترتيبها تنازليًّا حسب موافقة أفراد الدراسة عليها كالتالي:

١- جاءت العبارة رقم (١٠) وهي «تطبق الهيئة نظام محاسبة ومساءلة للموظفين المقصرين والمتجاوزين» بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (٣,٨٨ من ٥)، وتفسر هذه النتيجة بأن القيادات في هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر تحرص على قيام الموظفين بواجباتهم الوظيفية كما ينبغي، ولذلك نجدهم يحرصون على تطبق نظام محاسبة ومساءلة للموظفين المقصرين والمتجاوزين، وتطبيق هذه النظم يزيد من حرص الموظفين على تحسين أدائهم مما أسهم في تطوير الأفراد بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (النقيدان، ٢٠١٠م)، والتي أوصت بالعمل على تطوير أداء هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر والعاملين فيها.

٢- جاءت العبارة رقم (٩) وهي «تتناسب ساعات العمل مع المهام المكلف بها الموظفون» بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (٣,٤٧ من ٥)، وتفسر هذه النتيجة بأن تناسب ساعات العمل مع المهام المكلف بها الموظفون يقلل من ضغوط العمل على الموظفين، ويجعلهم يركزون على مهامهم، وتطوير قدراتهم في العمل؛ مما أسهم في تطوير الأفراد بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

٣- جاءت العبارة رقم (٦) وهي «يوجد قاعدة بيانات دقيقة وشاملة للموظفين»

بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (٣,٤٦ من ٥)، وتفسر هذه النتيجة بأن وجود قاعدة بيانات دقيقة وشاملة للموظفين يحسن من معرفة أداء الموظفين، ومتابعة عملية تدريبهم، من خلال بيانات دقيقة تعرف باحتياجاتهم الوظيفية؛ مما يسهم في عملية التدريب والتطوير لموظفي هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

٤- جاءت العبارة رقم (٥) وهي «تتوافق برامج وخطط تدريب الموظفين مع الحاجات الفعلية للتطوير في الهيئة» بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (٣,٤٢ من ٥)، وتفسر هذه النتيجة بأن توافق برامج وخطط تدريب الموظفين مع الحاجات الفعلية للتطوير في الهيئة يزيد من كفاءة برامج تدريب الموظفين وتحقيقها للغرض منها كما يحسن من الاهتمام بعملية التدريب في هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

ويتضح من النتائج أن أفراد الدراسة محايدون حول ستة من ملامح واقع البناء التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في مجال تطوير الأفراد، أبرزها تتمثل في العبارات رقم (٢، ٣، ٤، ١، ٨)، والتي تم ترتيبها تنازليًّا حسب حيادية أفراد الدراسة حولها كالتالي:

١- جاءت العبارة رقم (٢) وهي «يمكن التطوير التنظيمي في الهيئة الموظفين من المشاركة في صناعة القرارات» بالمرتبة الأولى من حيث حيادية أفراد الدراسة حولها بمتوسط (٣,٣٨ من ٥)، وتفسر هذه النتيجة بأن عملية صناعة القرار في الهيئة تتم من خلال القيادات العليا، والتي ترى أن الموظفين لا يمتلكون القدرة اللازمة للمشاركة في هذا الجانب، الأمر الذي يحد من تطوير الأفراد بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في مجال عملية صناعة اتخاذ القرار.

٢- جاءت العبارة رقم (٣) وهي «تحرص الهيئة على استقطاب الكوادر البشرية المؤهلة لضمها للقوى العاملة لديها» بالمرتبة الثانية من حيث حيادية أفراد الدراسة حولها بمتوسط (٣,٢٥ من ٥)، وتفسر هذه النتيجة بأن القائمين على أمر الهيئة لا يركزون كثيرًا على مستوى تأهيل الموظفين الجدد، فهم يرون بأن الرغبة في العمل بالهيئة هو

العامل الرئيس والهام، ولذلك نجدهم لا يهتمون بتأهيل العاملين الجدد، الأمر الذي يحد من تطوير الأفراد بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، ويكلف الهيئة مسؤولية تدريب وتأهيل الموظفين، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الحوشاني، ١٤٠٥هـ) والتي بينت أن الهيئة لم تتطور في إمكانياتها العادية والبشرية عن السابق إلا قليلًا.

٣- جاءت العبارة رقم (٤) وهي «تتناسب تخصصات الموظفين مع طبيعة ومهام وواجبات وظائفهم» بالمرتبة الثالثة من حيث حيادية أفراد الدراسة حولها بمتوسط (٣,٢١ من ٥)، وتفسر هذه النتيجة بأن القائمين على أمر الهيئة لا يهتمون بتقسيم العمل وفق تخصصات العاملين، خاصة وأنهم لا يشترطون الحصول على تخصصات معينة للعمل في الهيئة، ولذلك فهم يقومون بتوزيع العمل على العاملين بشكل شبه عشوائي وغير مرتبط بنوع التخصص الأمر الذي يجعل العاملين يقومون بمهام عمل لا تتناسب مع تخصصاتهم، الأمر الذي يحد من مستوى تطوير الأفراد بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

٤- جاءت العبارة رقم (١) وهي «يتضمن التنظيم في الهيئة توصيفًا وظيفيًّا يحدد المهام والمسؤوليات والأهداف لكل موظف بالهيئة» بالمرتبة الرابعة من حيث حيادية أفراد الدراسة حولها بمتوسط (٣,١٦ من ٥)، وتفسر هذه النتيجة بأن القائمين على أمر الهيئة يديرون العمل بالهيئة وفقًا للتوجيهات والتعاميم، من الإدارة العليا، ولذلك فهم لا يهتمون بوضع توصيف وظيفيٍّ يحدد المهام والمسؤوليات والأهداف لكل موظف بالهيئة، الأمر الذي يجعل العاملين في الهيئة يقومون بمهام متداخلة وغير محددة، الأمر الذي يحد من تطوير الأفراد بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، وخاصة للموظف الميداني.

٥- جاءت العبارة رقم (٨) وهي «ترتبط الترقيات والبدلات والحوافز والمكافآت بمستوى أداء الموظفين» بالمرتبة الخامسة من حيث حيادية أفراد الدراسة حولها بمتوسط (٢,٧٠ من ٥)، وتفسر هذه النتيجة بأن القائمين على أمر الهيئة يقومون بتحفيز العاملين في الهيئة وفق رؤيتهم دون الاعتماد على معايير محددة مما يجعل الترقيات والبدلات

والحوافز والمكافآت لا ترتبط بمستوى أداء الموظفين، وهذا الأمر قلل من دافعية العاملين لتحسين أدائهم، الأمر الذي يحد من تطوير الأفراد بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

**ب- واقع البناء التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية في مجال تطوير العمل الإداري والميداني:**

للتعرف على واقع البناء التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية في مجال تطوير العمل الإداري والميداني تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات محور مجال تطوير العمل الإداري والميداني، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (١٩)

استجابات أفراد الدراسة لعبارات محور مجال تطوير العمل الإداري والميداني مرتبة تنازليًّا حسب متوسطات الموافقة

| رقم العبارة | العبارة | التكرار | درجة الموافقة | | | | | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | النسبة ٪ | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | | | |
| ١٩ | يمتلك الموظفون حب العمل الميداني والولاء للشعيرة | ك | ١٩٢ | ١١٩ | ٤٣ | ٨ | ٢ | ٤,٣٥ | ٠,٨١ | ١ |
| | | ٪ | ٥٢,٧ | ٣٢,٧ | ١١,٨ | ٢,٢ | ٠,٥ | | | |
| ٢٣ | يتم التعامل مع الجمهور برفق ولين وبالتي هي أحسن وتعريفه بخطئه ونصحه | ك | ١٣٩ | ١٧٦ | ٤٢ | ٥ | ٢ | ٤,٢٢ | ٠,٧٤ | ٢ |
| | | ٪ | ٣٨,٢ | ٤٨,٤ | ١١,٥ | ١,٤ | ٠,٥ | | | |
| ٢٢ | يمتلك الموظفون الميدانيون المهارة في | ك | ٨٧ | ١٨٦ | ٧١ | ١٦ | ٤ | ٣,٩٢ | ٠,٨٤ | ٣ |
| | | ٪ | ٢٣,٩ | ٥١,١ | ١٩,٥ | ٤,٤ | ١,١ | | | |

| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | | النصح والحوار والقدرة على الإقناع | |

## تابع جدول رقم (١٩)

| رقم العبارة | العبارة | التكرار | درجة الموافقة | | | | | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | النسبة % | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | | | |
| ١٢ | يساعد التطوير في تبسيط إجراءات العمل وتفويض الصلاحيات للموظفين | ك | ١٠٨ | ١٥٢ | ٦٨ | ٢٦ | ١٠ | ٣,٨٨ | ١,٠٠ | ٤ |
| | | % | ٢٩,٧ | ٤١,٨ | ١٨,٧ | ٧,١ | ٢,٧ | | | |
| ٢١ | يطبق الموظفون الأفكار والطرق والأساليب التي سبق تعلمها لحل المشاكل التي يواجهونها في العمل الميداني | ك | ٧١ | ١٩٩ | ٧١ | ١٦ | ٧ | ٣,٨٥ | ٠,٨٥ | ٥ |
| | | % | ١٩,٥ | ٥٤,٧ | ١٩,٥ | ٤,٤ | ١,٩ | | | |
| ٢٠ | يتم تطوير أداء الموظف الميداني من خلال المحاضرات وورش العمل والتدريب العملي | ك | ٧٨ | ١٧٩ | ٥٥ | ٤٢ | ١٠ | ٣,٧٥ | ١,٠١ | ٦ |
| | | % | ٢١,٤ | ٤٩,٢ | ١٥,١ | ١١,٥ | ٢,٧ | | | |
| ١٦ | يتم تطبيق الإدارة الالكترونية في أعمال الهيئة | ك | ٦٣ | ١٧١ | ٤٣ | ٧١ | ١٦ | ٣,٥٣ | ١,١٢ | ٧ |
| | | % | ١٧,٣ | ٤٧,٠ | ١١,٨ | ١٩,٥ | ٤,٤ | | | |
| ١١ | تسهم عملية التطوير في دعم كفاءة وفاعلية وظائف الإدارة من خلال عمليات (التخطيط، التنظيم، اتخاذ القرارات) | ك | ٥٤ | ١٣٧ | ٧٦ | ٨٥ | ١٢ | ٣,٣٧ | ١,١٠ | ٨ |
| | | % | ١٤,٨ | ٣٧,٦ | ٢٠,٩ | ٢٣,٤ | ٣,٣ | | | |
| ١٣ | تطبق الهيئة سياسة واضحة ومتوازنة لإدارة شئون الموظفين | ك | ٥٢ | ١٣٦ | ٨٧ | ٦٨ | ٢١ | ٣,٣٦ | ١,١١ | ٩ |
| | | % | ١٤,٣ | ٣٧,٤ | ٢٣,٩ | ١٨,٧ | ٥,٨ | | | |

## تابع جدول رقم (١٩)

| رقم العبارة | العبارة | التكرار | درجة الموافقة | | | | | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | النسبة ٪ | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | | | |
| | | ٪ | ١٧,٣ | ٤٧,٠ | ١١,٨ | ١٩,٥ | ٤,٤ | | | |
| ٢٤ | يوجد محاضر وقاعدة بيانات للمخالفين لجميع العمليات الميدانية التي تقوم بها الهيئة | ك | ٥٢ | ١٤٣ | ٦٢ | ٨١ | ٢٦ | ٣,٣١ | ١,١٧ | ١٠ |
| | | ٪ | ١٤,٣ | ٣٩,٣ | ١٧,٠ | ٢٢,٣ | ٧,١ | | | |
| ١٤ | يوجد دليل تنظيمي للهيئة عن مكوناتها وبنائها التنظيمي | ك | ٤٧ | ١٣٧ | ٥٤ | ١٠٩ | ١٧ | ٣,٢٤ | ١,١٥ | ١١ |
| | | ٪ | ١٢,٩ | ٣٧,٦ | ١٤,٨ | ٢٩,٩ | ٤,٧ | | | |
| ٢٥ | تقوم وحدة المراجعة الداخلية بتقديم تقارير لمتخذي القرار بعد كل زيارة ميدانية لمواقع العمل | ك | ٢٧ | ١٠٨ | ١١٠ | ٩٣ | ٢٦ | ٣,٠٥ | ١,٠٧ | ١٢ |
| | | ٪ | ٧,٤ | ٢٩,٧ | ٣٠,٢ | ٢٥,٥ | ٧,١ | | | |
| ١٧ | يتم اتخاذ القرارات الإدارية بشكل موضوعي بعيداً عن الاعتبارات الشخصية | ك | ٣٦ | ٩٥ | ٨٢ | ١١٥ | ٣٦ | ٢,٩٥ | ١,١٧ | ١٣ |
| | | ٪ | ٩,٩ | ٢٦,١ | ٢٢,٥ | ٣١,٦ | ٩,٩ | | | |
| ١٨ | يوجد تحديد واضح لمهام وأهداف واختصاصات الموظف الميداني في مراكز الهيئة | ك | ٣٣ | ٩٧ | ٧٦ | ١١٥ | ٤٣ | ٢,٩٠ | ١,١٩ | ١٤ |
| | | ٪ | ٩,١ | ٢٦,٦ | ٢٠,٩ | ٣١,٦ | ١١,٨ | | | |
| ١٥ | يوجد نظام الكتروني لإدارة الوقت (الحضور | ك | ٤٩ | ٨٢ | ٣٢ | ٩٢ | ١٠٩ | ٢,٦٤ | ١,٤٥ | ١٥ |
| | | ٪ | ١٣,٥ | ٢٢,٥ | ٨,٨ | ٢٥,٣ | ٢٩,٩ | | | |

| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | والانصراف) | | | | | | | | | |
| المتوسط العام | | | | | | | | ٣,٤٩ | ٠,٦٠ | |

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن أفراد الدراسة موافقون على واقع البناء التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية في مجال تطوير العمل الإداري والميداني بمتوسط (٣,٤٩ من ٥,٠٠)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من ٣,٤١ إلى ٤,٢٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار موافق على أداة الدراسة.

ومن خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن هناك تفاوتًا في موافقة أفراد الدراسة على واقع البناء التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في مجال تطوير العمل الإداري والميداني، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على واقع البناء التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في مجال تطوير العمل الإداري والميداني ما بين (٢,٦٤ إلى ٤,٣٥)، وهي متوسطات تتراوح ما بين الفئتين الثالثة والخامسة من فئات المقياس الخماسي واللتان تشير إلى (محايد / موافق بشدة) على أداة الدراسة، مما يوضح التفاوت في موافقة أفراد الدراسة على واقع البناء التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في مجال تطوير العمل الإداري والميداني، حيث يتضح من النتائج أن أفراد الدراسة موافقون بشدة على اثنين من ملامح واقع البناء التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في مجال تطوير العمل الإداري والميداني يتمثلان في العبارتين رقم (١٩، ٢٣)، واللتان تم ترتيبهما تنازليًا حسب موافقة أفراد الدراسة عليهما بشدة كالتالي:

١- جاءت العبارة رقم (١٩) وهي «يمتلك الموظفون حب العمل الميداني والولاء للشعيرة» بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد الدراسة بشدة بمتوسط (٤,٣٥ من ٥)، وتفسر هذه النتيجة بأن العاملين في الهيئة من الأفراد المحافظين دينيًا، والذين كان التحاقهم بالعمل في الهيئة بدافع الثواب والأجر، ولذلك نجدهم يمتلكون حب العمل الميداني والولاء للشعيرة، مما يسهم في تطوير العمل الإداري والميداني بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

٢- جاءت العبارة رقم (٢٣) وهي «يتم التعامل مع الجمهور برفق ولين وبالتي هي أحسن وتعريفه بخطئه ونصحه» بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بشدة بمتوسط (٤,٢٢ من ٥)، وتفسر هذه النتيجة بأن العاملين في الهيئة من الأفراد يدركون رسالة الهيئة وأهدافها السامية، ولذلك نجدهم يتعاملون مع الجمهور برفق ولين وبالتي هي أحسن، وتعريفه بخطئه ونصحه، مما يسهم في تطوير العمل الإداري والميداني بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

ويتضح من النتائج أن أفراد الدراسة محايدون على ثمانية من ملامح واقع البناء التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية في مجال تطوير العمل الإداري والميداني أبرزها تتمثل في العبارات رقم (١١، ١٣، ٢٤، ١٤، ٢٥) والتي تم ترتيبها تنازليًا حسب حيادية أفراد الدراسة حولها كالتالي:

١- جاءت العبارة رقم (١١) وهي «تسهم عملية التطوير في دعم كفاءة وفاعلية وظائف الإدارة من خلال عمليات: التخطيط، التنظيم، اتخاذ القرارات» بالمرتبة الأولى من حيث حيادية أفراد الدراسة حولها بمتوسط (٣,٣٧ من ٥)، وتفسر هذه النتيجة بأن العمل الإداري في الهيئة يفتقد للكثير في جوانب التخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات، مما يقلل من كفاءة وفاعلية وظائف الإدارة من خلال عمليات (التخطيط، التنظيم، اتخاذ القرارات)، الأمر الذي يحد من تطوير العمل الإداري والميداني بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

٢- جاءت العبارة رقم (١٣) وهي «تطبق الهيئة سياسة واضحة ومتوازنة لإدارة شؤون الموظفين» بالمرتبة الثانية من حيث حيادية أفراد الدراسة حولها بمتوسط (٣,٣٦ من ٥)، وتفسر هذه النتيجة بأن العمل الإداري في الهيئة لا زال يدار بطريقة تقليدية خاصة فيما يتعلق بشئون الموظفين، مما قلل من تطبيق سياسة واضحة ومتوازنة لإدارة شئون الموظفين الأمر الذي يحد من تطوير العمل الإداري والميداني بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

٣- جاءت العبارة رقم (٢٤) وهي «يوجد محاضر وقاعدة بيانات للمخالفين

لجميع العمليات الميدانية التي تقوم بها الهيئة» بالمرتبة الثالثة من حيث حيادية أفراد الدراسة حولها بمتوسط (٣,٣١ من ٥)، وتفسر هذه النتيجة بأن هناك ضعف في عملية متابعة تسجيل بيانات المخالفين، مما قلل من وجود محاضر وقاعدة بيانات للمخالفين لجميع العمليات الميدانية التي تقوم بها الهيئة الأمر الذي يحد من تطوير العمل الميداني بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

٤- جاءت العبارة رقم (١٤) وهي «يوجد دليل تنظيمي للهيئة عن مكوناتها وبنائها التنظيمي» بالمرتبة الرابعة من حيث حيادية أفراد الدراسة حولها بمتوسط (٣,٢٤ من ٥)، وتفسر هذه النتيجة بأن الموظفين في الهيئة يعملون وفق التوجيهات والتعاميم التي تصدر لهم من الإدارة العليا، مما قلل من الاهتمام بوضع دليل تنظيمي للهيئة عن مكوناتها وبنائها التنظيمي، الأمر الذي حد من تطوير العمل الإداري والميداني بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

٥- جاءت العبارة رقم (٢٥) وهي «تقوم وحدة المراجعة الداخلية بتقديم تقارير لمتخذي القرار بعد كل زيارة ميدانية لمواقع العمل» بالمرتبة الخامسة من حيث حيادية أفراد الدراسة حولها بمتوسط (٣,٠٥ من ٥)، وتفسر هذه النتيجة بأن هناك ضعف في متابعة نتائج الزيارات الميدانية، مما يقلل من قيام وحدة المراجعة الداخلية بتقديم تقارير لمتخذي القرار بعد كل زيارة ميدانية لمواقع العمل الأمر الذي يحد من تطوير العمل الإداري والميداني بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

**ج- واقع البناء التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية في مجال تطوير المباني والأجهزة:**

للتعرف على واقع البناء التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في مجال تطوير المباني والأجهزة، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات محور مجال تطوير المباني والأجهزة، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

## جدول رقم (٢٠)

## استجابات أفراد الدراسة لعبارات محور مجال تطوير المباني والأجهزة مرتبة تنازليًّا حسب متوسطات الموافقة

| رقم العبارة | العبارة | التكرار | درجة الموافقة | | | | | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | النسبة ٪ | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | | | |
| ٢٧ | تبادر الهيئة بالاستفادة من أنظمة التقنية الحديثة ووسائلها | ك | ٩٦ | ١٤٤ | ٥١ | ٦٢ | ١١ | ٣,٦٩ | ١,١٣ | ١ |
| | | ٪ | ٢٦,٤ | ٣٩,٦ | ١٤,٠ | ١٧,٠ | ٣,٠ | | | |
| ٢٨ | يوجد شبكة اتصالات لاسلكية لخدمة العمل الميداني | ك | ١١٠ | ١٣٥ | ١٨ | ٣٨ | ٦٣ | ٣,٥٣ | ١,٤٥ | ٢ |
| | | ٪ | ٣٠,٢ | ٣٧,١ | ٤,٩ | ١٠,٤ | ١٧,٣ | | | |
| ٢٦ | يتوفر في الهيئة شبكة اتصالات هاتفية ومعلوماتية متطورة | ك | ٧٣ | ١٤٧ | ٤٥ | ٨٢ | ١٧ | ٣,٤٩ | ١,١٨ | ٣ |
| | | ٪ | ٢٠,١ | ٤٠,٤ | ١٢,٤ | ٢٢,٥ | ٤,٧ | | | |
| ٣٠ | يوجد نظام معلومات وأرشفة الكترونية يساعد في عملية التطوير | ك | ٥٥ | ١٥٣ | ٦٠ | ٧٧ | ١٩ | ٣,٤١ | ١,١٣ | ٤ |
| | | ٪ | ١٥,١ | ٤٢,٠ | ١٦,٥ | ٢١,٢ | ٥,٢ | | | |
| ٢٩ | يتم استخدام أحدث التجهيزات والمعدات المكتبية | ك | ٤٨ | ١٣١ | ٦٨ | ٩٧ | ٢٠ | ٣,٢٥ | ١,١٥ | ٥ |
| | | ٪ | ١٣,٢ | ٣٦,٠ | ١٨,٧ | ٢٦,٦ | ٥,٥ | | | |
| ٣٢ | مبنى الهيئة الرئيس ملائم ويسهل الوصول إليه | ك | ٥٠ | ١١٣ | ٤٨ | ١١٤ | ٣٩ | ٣,٠٦ | ١,٢٧ | ٦ |
| | | ٪ | ١٣,٧ | ٣١,٠ | ١٣,٢ | ٣١,٣ | ١٠,٧ | | | |
| ٣١ | تمتاز مباني الهيئة الإدارية بالجاهزية العالية والإمكانات المتطورة | ك | ٢٢ | ٦٨ | ٦٨ | ٩٨ | ١٠٨ | ٢,٤٥ | ١,٢٦ | ٧ |
| | | ٪ | ٦,٠ | ١٨,٧ | ١٨,٧ | ٢٦,٩ | ٢٩,٧ | | | |
| ٣٣ | يتم اختيار مواقع مراكز | ك | ١٧ | ٥٦ | ٨٠ | ٧٠ | ١٤١ | ٢,٢٨ | ١,٢٥ | ٨ |

| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | الهيئة بعناية مع الاهتمام بهندسة وتصميم مبانيها بما يحقق رسالتها | ٪ | ٤,٧ | ١٥,٤ | ٢٢,٠ | ١٩,٢ | ٣٨,٧ | | | |
| المتوسط العام | | | | | | | | ٣,١٤ | ٠,٨٧ | |

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن أفراد الدراسة محايدون في موافقتهم حول واقع البناء التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية في مجال تطوير المباني والأجهزة بمتوسط (٣,١٤ من ٥,٠٠)، وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي (من ٢,٦١ إلى ٣,٤٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار «محايد» على أداة الدراسة.

ومن خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن هناك تفاوتًا في موافقة أفراد الدراسة على واقع البناء التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في مجال تطوير المباني والأجهزة، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على واقع البناء التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في مجال تطوير المباني والأجهزة ما بين (٢,٢٨ إلى ٣,٦٩)، وهي متوسطات تتراوح ما بين الفئتين الثانية والرابعة من فئات المقياس الخماسي، واللتان تشيران إلى (غير موافق / موافق) على أداة الدراسة مما يوضح التفاوت في موافقة أفراد الدراسة على واقع البناء التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في مجال تطوير المباني والأجهزة، حيث يتضح من النتائج أن أفراد الدراسة موافقون على أربعة من ملامح واقع البناء التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في مجال تطوير المباني والأجهزة تتمثل في العبارات رقم (٢٧، ٢٨، ٢٦، ٣٠)، والتي تم ترتيبها تنازليًا حسب موافقة أفراد الدراسة عليها كالتالي:

١- جاءت العبارة رقم (٢٧) وهي «تبادر الهيئة بالاستفادة من أنظمة التقنية الحديثة ووسائلها» بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (٣,٦٩ من ٥)، وتفسر هذه النتيجة بأن الإدارة العليا في هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر تدرك جدوى استخدام التقنية في العمل، ولذلك نجدها تبادر بالاستفادة من أنظمة

التقنية الحديثة ووسائلها مما أسهم في تطوير الأجهزة بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الفراج، ١٤٣١هـ)، والتي بينت جهود الرئاسة في استثمار التقنية من حيث النوعية والتوجيه والتواصل مع المجتمع وتحقيق أهداف الاحتساب.

٢- جاءت العبارة رقم (٢٨) وهي «يوجد شبكة اتصالات لاسلكية لخدمة العمل الميداني» بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (٣,٥٣ من ٥)، وتفسر هذه النتيجة بأن الإدارة العليا في هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر تحرص على تواصل فرق العمل في الميدان بما يخدم العمليات الميدانية، ولذلك نجدها تحرص على توفير شبكة اتصالات لاسلكية لخدمة العمل الميداني مما يسهم في تطوير الأجهزة بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

٣- جاءت العبارة رقم (٢٦) وهي «يتوفر في الهيئة شبكة اتصالات هاتفية ومعلوماتية متطورة» بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (٣,٤٩ من ٥)، وتفسر هذه النتيجة بأن الإدارة العليا في هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر تحرص على توفير شبكة اتصالات هاتفية ومعلوماتية متطورة، مما أسهم في تطوير المباني والأجهزة بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر وتخدم من خلالها العمل الإداري والميداني.

٤- جاءت العبارة رقم (٣٠) وهي «يوجد نظام معلومات وأرشفة الكترونية يساعد في عملية التطوير» بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (٣,٤١ من ٥)، وتفسر هذه النتيجة بأن الإدارة العليا في هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر تحرص على الاستفادة من التقنية في العمل، ولذلك نجدها تحرص على توفير نظام معلومات وأرشفة الكترونية يسهم في تطوير الأجهزة بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

ويتضح من النتائج أن أفراد الدراسة غير موافقين على اثنين من ملامح واقع البناء التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية في مجال

تطوير المباني والأجهزة يتمثلان في العبارتين رقم (٣٣، ٣١)، واللتان تم ترتيبهما تصاعديًا حسب عدم موافقة أفراد الدراسة عليهما كالتالي:

١- جاءت العبارة رقم (٣٣) وهي «يتم اختيار مواقع مراكز الهيئة بعناية مع الاهتمام بهندسة وتصميم مبانيها بما يحقق رسالتها» بالمرتبة الأولى من حيث عدم موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (٢٨ , ٢ من ٥)، وتفسر هذه النتيجة بأن مباني الهيئة غير مهيأة لخدمة العمل الإداري والميداني للهيئة، وهي عبارة عن مبانٍ سكنية داخل الأحياء وتم تحويلها مقارًا لمراكز الهيئة، مما له الأثر في بطء عملية تطوير المباني والأجهزة بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

٢- جاءت العبارة رقم (٣١) وهي «تمتاز مباني الهيئة الإدارية بالجاهزية العالية والإمكانات المتطورة» بالمرتبة الثانية من حيث عدم موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (٤٥ , ٢ من ٥)، وتتسق هذه النتيجة مع نتيجة الفقرة السابقة وتفسر هذه النتيجة كذلك بأن مباني الهيئة مصممة لأغراض أخرى وتم تحويلها مقارًا لمراكز الهيئة، ولذلك نجد أن بها ضعف فيما يتعلق بالجاهزية العالية والإمكانات المتطورة مما قلل من إسهام هذا الجانب في تطوير المباني والأجهزة بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

**ثانيًا: واقع الثقافة التنظيمية بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية:**

للتعرف على واقع الثقافة التنظيمية بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، لاستجابات أفراد الدراسة لعبارات محور واقع الثقافة التنظيمية بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

## جدول رقم (٢١)

## استجابات أفراد الدراسة لعبارات محور واقع الثقافة التنظيمية بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية مرتبة تنازليًا حسب متوسطات الموافقة

| رقم العبارة | العبارة | التكرار | درجة الموافقة | | | | | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | النسبة ٪ | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | | | |
| ٣٤ | يشعر الموظف بالفخر والاعتزاز لعمله في الهيئة | ك | ٢١٠ | ٩٨ | ٣٩ | ٩ | ٨ | ٤,٣٥ | ٠,٩٣ | ١ |
| | | ٪ | ٥٧,٧ | ٢٦,٩ | ١٠,٧ | ٢,٥ | ٢,٢ | | | |
| ٣٥ | تعمل الهيئة على التواصل مع المجتمع وإبراز رسالتها بشكل واضح | ك | ٩٦ | ٢٠١ | ٤٥ | ١٩ | ٣ | ٤,٠١ | ٠,٨٢ | ٢ |
| | | ٪ | ٢٦,٤ | ٥٥,٢ | ١٢,٤ | ٥,٢ | ٠,٨ | | | |
| ٣٨ | يقدم الموظفون المصلحة العامة على مصالحهم الشخصية | ك | ١١٤ | ١٦٣ | ٦٧ | ١٤ | ٦ | ٤,٠٠ | ٠,٩٠ | ٣ |
| | | ٪ | ٣١,٣ | ٤٤,٨ | ١٨,٤ | ٣,٨ | ١,٦ | | | |
| ٣٩ | يمتلك الموظفون الخبرة والثقافة والرؤية الدقيقة لمشكلات العمل | ك | ٦٩ | ٢٠١ | ٦٦ | ٢٢ | ٦ | ٣,٨٤ | ٠,٨٦ | ٤ |
| | | ٪ | ١٩,٠ | ٥٥,٢ | ١٨,١ | ٦,٠ | ١,٦ | | | |
| ٣٧ | يحرص الموظفون على الاستفادة من الانتقادات والملاحظات التي توجه لهم | ك | ٥٩ | ٢٠٨ | ٧٤ | ١٥ | ٨ | ٣,٨١ | ٠,٨٣ | ٥ |
| | | ٪ | ١٦,٢ | ٥٧,١ | ٢٠,٣ | ٤,١ | ٢,٢ | | | |
| ٣٦ | يتعرف المديرون مشاكل الموظفين ويسعون لحلها | ك | ٤٥ | ١٣٢ | ٨٢ | ٨٥ | ٢٠ | ٣,٢٧ | ١,١٢ | ٦ |
| | | ٪ | ١٢,٤ | ٣٦,٣ | ٢٢,٥ | ٢٣,٤ | ٥,٥ | | | |
| ٤٠ | يسمح للموظفين في الهيئة بالتعبير عن آرائهم مهما اختلفت مع آراء الإدارة | ك | ٢٨ | ٧٠ | ٨١ | ٧٣ | ١١٢ | ٢,٥٣ | ١,٣١ | ٧ |
| | | ٪ | ٧,٧ | ١٩,٢ | ٢٢,٣ | ٢٠,١ | ٣٠,٨ | | | |

| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | العليا | | | | | | | | | |
| المتوسط العام | | | | | | | | | ٣,٦٩ | ٠,٦٤ |

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن أفراد الدراسة موافقون على واقع الثقافة التنظيمية بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بمتوسط (٣,٦٩ من ٥,٠٠)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من ٣,٤١ إلى ٤,٢٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار «موافق» على أداة الدراسة.

ومن خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن هناك تفاوتًا في موافقة أفراد الدراسة على واقع الثقافة التنظيمية بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على واقع الثقافة التنظيمية بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر ما بين (٢,٥٣ إلى ٤,٣٥)، وهي متوسطات تتراوح ما بين الفئتين الثانية والخامسة من فئات المقياس الخماسي، واللتان تشيران إلى (غير موافق / موافق بشدة) على أداة الدراسة، مما يوضح التفاوت في موافقة أفراد الدراسة على واقع الثقافة التنظيمية بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، حيث يتضح من النتائج أن أفراد الدراسة موافقون بشدة على واحدة من واقع الثقافة التنظيمية بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر تتمثل في العبارة رقم (٣٤) وهي «يشعر الموظف بالفخر والاعتزاز لعمله في الهيئة» بمتوسط (٤,٣٥ من ٥)، وتفسر هذه النتيجة بأن الموظفين في الهيئة يدركون أهمية عمل الهيئة ورسالتها والثواب والأجر الذي ينالونه، ولذلك نجدهم يشعرون بالفخر والاعتزاز لعملهم في الهيئة.

ويتضح من النتائج أن أفراد الدراسة موافقون على أربعة من ملامح واقع الثقافة التنظيمية بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر تتمثل في العبارات رقم (٣٥، ٣٨، ٣٩، ٣٧)، والتي تم ترتيبها تنازليًا حسب موافقة أفراد الدراسة عليها كالتالي:

١- جاءت العبارة رقم (٣٥) وهي «تعمل الهيئة على التواصل مع المجتمع وإبراز رسالتها بشكل واضح» بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (٤,٠١ من ٥)، وتفسر هذه النتيجة بأن عمل الهيئة يستهدف المجتمع بالدرجة الأولى،

وتعاون المجتمع وتفهمه لعمل الهيئة يساعد في نجاح عملها وتحقيق أهدافه، ولذلك تعمل الهيئة على التواصل مع المجتمع وإبراز رسالتها بشكل واضح.

٢- جاءت العبارة رقم (٣٨) وهي «يقدم الموظفون المصلحة العامة على مصالحهم الشخصية» بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (٤,٠٠ من ٥)، وتفسر هذه النتيجة بأن الموظفين يدركون أهمية رسالة الهيئة وأهدافها، ولذلك يقدم الموظفون المصلحة العامة على مصالحهم الشخصية.

٣- جاءت العبارة رقم (٣٩) وهي «يمتلك الموظفون الخبرة والثقافة والرؤية الدقيقة لمشكلات العمل» بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (٣,٨٤ من ٥)، وتفسر هذه النتيجة بأن الموظفين قد اكتسبوا خبرة العمل بالهيئة من واقع عملهم الإداري والميداني، ولذلك فهم يمتلكون الخبرة والثقافة والرؤية الدقيقة لمشكلات العمل.

٤- جاءت العبارة رقم (٣٧) وهي «يحرص الموظفون على الاستفادة من الانتقادات والملاحظات التي توجه لهم» بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (٣,٨١ من ٥)، وتفسر هذه النتيجة بأن الموظفين يحرصون على معالجة أخطائهم وتحسين مستوى أدائهم، ولذلك نجدهم يحرصون على الاستفادة من الانتقادات والملاحظات التي توجه لهم.

ويتضح من النتائج أن أفراد الدراسة غير موافقين على واحدة من ملامح واقع الثقافة التنظيمية بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية تتمثل في العبارة رقم (٤٠) وهي «يسمح للموظفين في الهيئة بالتعبير عن آرائهم مهما اختلفت مع آراء الإدارة العليا» بمتوسط (٢,٥٣ من ٥)، وتفسر هذه النتيجة بأن الإدارة العليا في الهيئة تحتكر عملية صناعة القرارات، مما يقلل من سماحها للموظفين في الهيئة بالتعبير عن آرائهم.

**ثالثًا: واقع المناخ التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية:**

للتعرف على واقع المناخ التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات محور واقع المناخ التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

## جدول رقم (٢٢)

## استجابات أفراد الدراسة لعبارات محور واقع المناخ التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية مرتبة تنازليًا حسب متوسطات الموافقة

| رقم العبارة | العبارة | التكرار | درجة الموافقة | | | | | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | النسبة ٪ | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | | | |
| ٤٥ | يقضي الموظفون ساعات عمل إضافية تطوعاً إذا اقتضت مصلحة العمل ذلك | ك | ٢٤٤ | ٩٢ | ١٦ | ٩ | ٣ | ٤,٥٥ | ٠,٧٦ | ١ |
| | | ٪ | ٦٧,٠ | ٢٥,٣ | ٤,٤ | ٢,٥ | ٠,٨ | | | |
| ٤٤ | تؤدي الثقة بالموظفين إلى نتائج ايجابية تنعكس على الأداء | ك | ١٣٠ | ١٦٦ | ٤٥ | ٩ | ١٤ | ٤,٠٧ | ٠,٩٦ | ٢ |
| | | ٪ | ٣٥,٧ | ٤٥,٦ | ١٢,٤ | ٢,٥ | ٣,٨ | | | |
| ٤٨ | يحترم الموظفون بالهيئة إجراءات العمل وأنظمته | ك | ٩٩ | ١٩٦ | ٥٧ | ١٠ | ٢ | ٤,٠٤ | ٠,٧٧ | ٣ |
| | | ٪ | ٢٧,٢ | ٥٣,٨ | ١٥,٧ | ٢,٧ | ٠,٥ | | | |
| ٤٧ | التنافس بين الموظفين تنافس ايجابي لصالح العمل | ك | ٥٧ | ١٧٢ | ٧٦ | ٥٤ | ٥ | ٣,٦١ | ٠,٩٧ | ٤ |
| | | ٪ | ١٥,٧ | ٤٧,٣ | ٢٠,٩ | ١٤,٨ | ١,٤ | | | |
| ٤٣ | تحرص الهيئة على تطبيق مفهوم العمل الجماعي | ك | ٥٤ | ١٧٢ | ٧٨ | ٤٩ | ١١ | ٣,٥٧ | ١,٠٠ | ٥ |
| | | ٪ | ١٤,٨ | ٤٧,٣ | ٢١,٤ | ١٣,٥ | ٣,٠ | | | |
| ٤١ | يوجد رضا لدى الموظفين عن الوظائف التي يشغلونها | ك | ٤٥ | ١٥١ | ٨٤ | ٥٧ | ٢٧ | ٣,٣٦ | ١,١١ | ٦ |
| | | ٪ | ١٢,٤ | ٤١,٥ | ٢٣,١ | ١٥,٧ | ٧,٤ | | | |
| ٤٦ | يفضل الموظفون البقاء في الهيئة حتى لو توفرت لهم فرص عمل ذات مردود مالي أفضل | ك | ٧٦ | ١١٠ | ٦٨ | ٨٠ | ٣٠ | ٣,٣٤ | ١,٢٦ | ٧ |
| | | ٪ | ٢٠,٩ | ٣٠,٢ | ١٨,٧ | ٢٢,٠ | ٨,٢ | | | |
| ٤٢ | تعمل الهيئة على حل النزاعات الوظيفية بشكل ايجابي | ك | ٣٤ | ١٠٤ | ١٠٩ | ٩٣ | ٢٤ | ٣,٠٩ | ١,٠٨ | ٨ |
| | | ٪ | ٩,٣ | ٢٨,٦ | ٢٩,٩ | ٢٥,٥ | ٦,٦ | | | |
| ٤٩ | تكثر الزيارات واللقاءات بين موظفي الهيئة خارج أوقات العمل الرسمي | ك | ٣٧ | ٧٦ | ٨٧ | ٧٧ | ٨٧ | ٢,٧٢ | ١,٣١ | ٩ |
| | | ٪ | ١٠,٢ | ٢٠,٩ | ٢٣,٩ | ٢١,٢ | ٢٣,٩ | | | |
| المتوسط العام | | | | | | | | ٣,٥٩ | ٠,٥٨ | |

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن أفراد الدراسة موافقون على واقع المناخ التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بمتوسط (٥٩ , ٣ من ٠٠ , ٥)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من ٤١ , ٣ إلى ٢٠ , ٤)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار «موافق» على أداة الدراسة.

ومن خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن هناك تفاوتًا في موافقة أفراد الدراسة على واقع المناخ التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على واقع المناخ التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر ما بين (٧٢ , ٢ إلى ٥٥ , ٤)، وهي متوسطات تتراوح ما بين الفئتين الثالثة والخامسة من فئات المقياس الخماسي واللتان تشيران إلى (غير موافق / موافق بشدة) على أداة الدراسة، مما يوضح التفاوت في موافقة أفراد الدراسة على واقع المناخ التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، حيث يتضح من النتائج أن أفراد الدراسة موافقون بشدة على واحدة من ملامح واقع المناخ التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر تتمثل في العبارة رقم (٤٥)، وهي «يقضي الموظفون ساعات عمل إضافية تطوعًا إذا اقتضت مصلحة العمل ذلك» بمتوسط (٥٥ , ٤ من ٥)، وتفسر هذه النتيجة بأن الموظفين يقومون بأعمالهم في الهيئة عن قناعة ويحتسبونها لوجه الله، ولذلك نجدهم يقضون ساعات عمل إضافية تطوعًا إذا اقتضت مصلحة العمل ذلك.

ويتضح من النتائج أن أفراد الدراسة موافقون على أربعة من ملامح واقع المناخ التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر تتمثل في العبارات رقم (٤٤، ٤٨، ٤٧، ٤٣)، والتي تم ترتيبها تنازليًا حسب موافقة أفراد الدراسة عليها كالتالي:

١ - جاءت العبارة رقم (٤٤) وهي «تؤدي الثقة بالموظفين إلى نتائج إيجابية تنعكس على الأداء» بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (٠٧ , ٤ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن طرح الثقة بالموظفين يؤدي الى نتائج مميزه تسهم في تطوير الهيئة.

٢- جاءت العبارة رقم (٤٨) وهي «يحترم الموظفون بالهيئة إجراءات العمل وأنظمته» بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (٤,٠٤ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن الموظفين يشعرون بأهمية العمل في الهيئة، مما يجعلهم حريصون على تطبيق إجراءات وأنظمة العمل.

٣- جاءت العبارة رقم (٤٧) وهي «التنافس بين الموظفين تنافس إيجابي لصالح العمل» بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (٣,٦١ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن الموظفين يدركون أهمية العمل الذين يقومون به، مما يجعل تنافسهم تنافسًا إيجابيًّا يسهم في تطوير العمل.

٤- جاءت العبارة رقم (٤٣) وهي «تحرص الهيئة على تطبيق مفهوم العمل الجماعي» بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (٣,٥٧ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن الإدارة العليا في الهيئة حريصة على العمل جسدًا واحدًا، مما يسهم بقوة في عمل الهيئة وتحقيق أهدافها الداخلية والخارجية

ويتضح من النتائج أن أفراد الدراسة محايدون على أربعة من ملامح واقع المناخ التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر تتمثل في العبارات رقم (٤١، ٤٦، ٤٢، ٤٩)، والتي تم ترتيبها تنازليًّا حسب حيادية أفراد الدراسة حولها كالتالي:

١- جاءت العبارة رقم (٤١) وهي «يوجد رضا لدى الموظفين عن الوظائف التي يشغلونها» بالمرتبة الأولى من حيث حيادية أفراد الدراسة حولها بمتوسط(٣,٣٦ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن الموظفين ليس لديهم الرضا التام عن الوظائف التي يشغلونها، إما بسبب العمل في غير التخصص، أو بسبب التغيير في ورديات العمل الميداني، مما يقلل من مستوى الرضا لدى الموظفين عن الوظائف التي يشغلونها.

٢- جاءت العبارة رقم (٤٦) وهي «يفضل الموظفون البقاء في الهيئة حتى لو توفرت لهم فرص عمل ذات مردود مالي أفضل» بالمرتبة الثانية من حيث حيادية أفراد الدراسة حولها بمتوسط (٣,٣٤ من ٥)، وتفسر هذه النتيجة بأن بعض الموظفين في الهيئة يبحثون عن الوظائف ذات المردود المالي الأعلى للوفاء بمتطلبات الحياة، مما يقلل

من تفضيلهم البقاء في الهيئة لو توفرت لهم فرص عمل ذات مردود مالي أفضل.

٣- جاءت العبارة رقم (٤٢) وهي «تعمل الهيئة على حل النزاعات الوظيفية بشكل إيجابي» بالمرتبة الثالثة من حيث حيادية أفراد الدراسة حولها بمتوسط (٣,٠٩ من ٥)، وتفسر هذه النتيجة بأن بعض الموظفين يشعرون بأن بعض القيادات في الهيئة يحابون زملاءهم مما يقلل من رؤيتهم بأن الهيئة تعمل على حل النزاعات الوظيفية بشكل ايجابي.

٤- جاءت العبارة رقم (٤٩) وهي «تكثر الزيارات واللقاءات بين موظفي الهيئة خارج أوقات العمل الرسمي» بالمرتبة الرابعة من حيث حيادية أفراد الدراسة حولها بمتوسط (٢,٧٢ من ٥)، وتفسر هذه النتيجة بأن الموظفين في الهيئة يعملون ميدانيًا وبورديات متفاوتة مما يتسبب في تقليل الزيارات واللقاءات بين موظفي الهيئة خارج أوقات العمل الرسمي.

**إجابة السؤال الثاني:** ما أبرز معوقات التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية:

للتعرف على معوقات التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، لاستجابات أفراد الدراسة لعبارات محور معوقات التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (٢٣)

استجابات أفراد الدراسة لعبارات محور معوقات التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية مرتبة تنازليًا حسب متوسطات الموافقة

| رقم العبارة | العبارة | التكرار | درجة الموافقة | | | | | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | النسبة ٪ | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | | | |
| ٦٧ | استخدام مبانٍ مستأجرة للمراكز وعدم وجود مبانٍ للهيئة ذات طابع معماري موحد | ك | ١٩٣ | ١١٤ | ٣٠ | ١٣ | ١٤ | ٤,٢٦ | ١,٠٢ | ١ |
| | | ٪ | ٥٣,٠ | ٣١,٣ | ٨,٢ | ٣,٦ | ٣,٨ | | | |
| ٥٠ | نقص الإمكانات الفنية والبشرية والمادية اللازمة لتنفيذ خطة التطوير التنظيمي في الهيئة | ك | ١٣٧ | ١٥٩ | ٤٨ | ١٦ | ٤ | ٤,١٢ | ٠,٨٨ | ٢ |
| | | ٪ | ٣٧,٦ | ٤٣,٧ | ١٣,٢ | ٤,٤ | ١,١ | | | |
| ٥٥ | نقص الاهتمام بالدراسات والبحوث المتعلقة بالتطوير | ك | ١٤٧ | ١٢١ | ٥٥ | ٣٦ | ٥ | ٤,٠١ | ١,٠٤ | ٣ |
| | | ٪ | ٤٠,٤ | ٣٣,٢ | ١٥,١ | ٩,٩ | ١,٤ | | | |
| ٦٦ | الافتقار إلى التواصل بين | ك | ١١٧ | ١٦٩ | ٣٩ | ٣٤ | ٥ | ٣,٩٩ | ١,١٢ | ٤ |

| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | الفروع للاستفادة من الخبرات | ٪ | ٣٢,١ | ٤٦,٤ | ١٠,٧ | ٩,٣ | ١,٤ | | | |

## تابع جدول رقم (٢٣)

| رقم العبارة | العبارة | التكرار النسبة ٪ | درجة الموافقة: موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ٦٥ | الافتقار إلى وجود فريق للتطوير أثناء التطبيق يؤثر على برامج التطوير التنظيمي | ك | ١١٤ | ١٥٦ | ٦١ | ٢٩ | ٤ | ٣,٩٥ | ٠,٩٥ | ٥ |
| | | ٪ | ٣١,٣ | ٤٢,٩ | ١٦,٨ | ٨,٠ | ١,١ | | | |
| ٥٨ | يقوم موظفون على درجة من الكفاءة والخبرة في الهيئة بأعمال لا تتناسب مع مؤهلاتهم | ك | ١٣٤ | ١١٨ | ٥٦ | ٤٦ | ١٠ | ٣,٨٨ | ١,١٢ | ٦ |
| | | ٪ | ٣٦,٨ | ٣٢,٤ | ١٥,٤ | ١٢,٦ | ٢,٧ | | | |
| ٦٣ | تركيز القرارات والصلاحيات بيد الإدارة العليا وعدم توزيعها | ك | ٨٨ | ١٧٤ | ٥٢ | ٤٠ | ١٠ | ٣,٨٠ | ١,٠٢ | ٧ |
| | | ٪ | ٢٤,٢ | ٤٧,٨ | ١٤,٣ | ١١,٠ | ٢,٧ | | | |
| ٥٣ | الافتقار إلى الصلاحيات التي تمكن الموظفين من تنفيذ مهامهم المتعلقة بالتطوير | ك | ٨٨ | ١٦٨ | ٥٥ | ٤٦ | ٧ | ٣,٧٨ | ١,٠١ | ٨ |
| | | ٪ | ٢٤,٢ | ٤٦,٢ | ١٥,١ | ١٢,٦ | ١,٩ | | | |
| ٥٦ | قلة الاستفادة من التطورات التكنولوجية في الأنظمة والأجهزة | ك | ١١٩ | ١١٩ | ٦٠ | ٥٤ | ١٢ | ٣,٧٧ | ١,١٥ | ٩ |
| | | ٪ | ٣٢,٧ | ٣٢,٧ | ١٦,٥ | ١٤,٨ | ٣,٣ | | | |
| ٥٢ | قلة مشاركة موظفي الهيئة في صنع القرارات والتخطيط لعملية التطوير | ك | ٨٨ | ١٥٦ | ٥٧ | ٥٦ | ٧ | ٣,٧٢ | ١,٠٥ | ١٠ |
| | | ٪ | ٢٤,٢ | ٤٢,٩ | ١٥,٧ | ١٥,٤ | ١,٩ | | | |
| ٥٤ | تعارض التطوير والتدريب مع احتياجات الموظفين الفعلية | ك | ٨٠ | ١٤٩ | ٦٧ | ٦٢ | ٦ | ٣,٦٥ | ١,٠٥ | ١١ |
| | | ٪ | ٢٢,٠ | ٤٠,٩ | ١٨,٤ | ١٧,٠ | ١,٦ | | | |
| ٥١ | انصراف جهود المسؤولين عن التطوير نحو التدريب فقط على حساب المهام التطويرية الأخرى | ك | ٧٣ | ١٤٧ | ٩٢ | ٤٤ | ٨ | ٣,٦٤ | ١,٠٠ | ١٢ |
| | | ٪ | ٢٠,١ | ٤٠,٤ | ٢٥,٣ | ١٢,١ | ٢,٢ | | | |

| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ٦٠ | صعوبة الحصول على المعلومات اللازمة للتطوير التنظيمي في الوقت المناسب يحول دون نجاحه في الهيئة | ك | ٥٩ | ١٥٦ | ٧٩ | ٥٧ | ١٣ | ٣,٥٢ | ١,٠٥ | ١٣ |
| | | ٪ | ١٦,٢ | ٤٢,٩ | ٢١,٧ | ١٥,٧ | ٣,٦ | | | |

## تابع جدول رقم (٢٣)

| رقم العبارة | العبارة | التكرار | درجة الموافقة | | | | | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | النسبة ٪ | موافق بشدة | | | | غير موافق بشدة | | | |
| ٦٢ | ضعف إمكانات مركز المعلومات في الهيئة | ك | ٦١ | ١٣٧ | ٥٨ | ٩٣ | ١٥ | ٣,٣٧ | ١,١٥ | ١٤ |
| | | ٪ | ١٦,٨ | ٣٧,٦ | ١٥,٩ | ٢٥,٥ | ٤,١ | | | |
| ٥٩ | الخوف من التغيير يؤثر على تطبيق التطوير التنظيمي في الهيئة | ك | ٦٦ | ١١٣ | ٨٨ | ٥٥ | ٤٢ | ٣,٢٩ | ١,٢٥ | ١٥ |
| | | ٪ | ١٨,١ | ٣١,٠ | ٢٤,٢ | ١٥,١ | ١١,٥ | | | |
| ٥٧ | ضعف التغذية الراجعة للبرامج التطويرية من قبل الهيئة | ك | ٥١ | ١١٦ | ٩٥ | ٨٤ | ١٨ | ٣,٢٧ | ١,١١ | ١٦ |
| | | ٪ | ١٤,٠ | ٣١,٩ | ٢٦,١ | ٢٣,١ | ٤,٩ | | | |
| ٦٤ | عدم ملاءمة التنظيم الإداري الحالي لتحقيق أهداف الهيئة في التطوير | ك | ٦٥ | ٩٢ | ٩٢ | ٨٢ | ٣٣ | ٣,٢٠ | ١,٢٣ | ١٧ |
| | | ٪ | ١٧,٩ | ٢٥,٣ | ٢٥,٣ | ٢٢,٥ | ٩,١ | | | |
| ٦٨ | لا يوجد جهاز رقابي مستقل يمارس الرقابة على أداء الهيئة | ك | ٥٥ | ٧٩ | ٧٨ | ٨٤ | ٦٨ | ٢,٩١ | ١,٣٤ | ١٨ |
| | | ٪ | ١٥,١ | ٢١,٧ | ٢١,٤ | ٢٣,١ | ١٨,٧ | | | |
| ٦١ | العادات والتقاليد السائدة في المجتمع تؤثر على تنفيذ برنامج التطوير التنظيمي في الهيئة | ك | ٣٤ | ٩٣ | ٦٩ | ١٠٢ | ٦٦ | ٢,٨٠ | ١,٢٦ | ١٩ |
| | | ٪ | ٩,٣ | ٢٥,٥ | ١٩,٠ | ٢٨,٠ | ١٨,١ | | | |
| المتوسط العام | | | | | | | | ٣,٦٣ | ٠,٥٩ | |

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن أفراد الدراسة موافقون على معوقات

التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية بمتوسط (٣,٦٣ من ٥,٠٠)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من ٣,٤١ إلى ٤,٢٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار موافق على أداة الدراسة.

ومن خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن هناك تفاوتًا في موافقة أفراد الدراسة على معوقات التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على معوقات التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر ما بين (٢,٨٠ إلى ٤,٢٦)، وهي متوسطات تتراوح ما بين الفئتين الثالثة والخامسة من فئات المقياس الخماسي واللتان تشير إلى (محايد / موافق بشدة) على أداة الدراسة مما يوضح التفاوت في موافقة أفراد الدراسة على معوقات التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، حيث يتضح من النتائج أن أفراد الدراسة موافقون بشدة على واحدة من معوقات التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر تتمثل في العبارة رقم (٦٧)، وهي «استخدام مبانٍ مستأجرة للمراكز وعدم وجود مبانٍ للهيئة ذات طابع معماري موحد» بمتوسط (٤,٢٦ من ٥)، وتفسر هذه النتيجة بأن استخدام مبانٍ مستأجرة للمراكز وعدم وجود مبانٍ للهيئة ذات طابع معماري موحد يجعل العاملين في الهيئة لايشعرون بالانتماء للمبنى، ويعانون من كثرة التنقلات في المباني المستأجرة، وعدم تناسب مباني الهيئة للمكاتب الإدارية للمراكز، ووجود أغلب المراكز في مبانٍ سكنية داخل الأحياء، الأمر الذي يعوق عملية التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر

ويتضح من النتائج أن أفراد الدراسة موافقون على اثني عشر من معوقات التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر أبرزها تتمثل في العبارات رقم (٥٠، ٥٥، ٦٦، ٦٥، ٥٨)، والتي تم ترتيبها تنازليًا حسب موافقة أفراد الدراسة عليها كالتالي:

١- جاءت العبارة رقم (٥٠) وهي «نقص الإمكانات الفنية والبشرية والمادية اللازمة لتنفيذ خطة التطوير التنظيمي في الهيئة» بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد

الدراسة عليها بمتوسط (٤,١٢ من ٥)، وتفسر هذه النتيجة بأن نقص هذه الإمكانات يقلل من فاعلية تطبيق خطة التطوير مما يعوق التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

٢- جاءت العبارة رقم (٥٥) وهي «نقص الاهتمام بالدراسات والبحوث المتعلقة بالتطوير» بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (٤,٠١ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن نقص الاهتمام بالدراسات والبحوث المتعلقة بالتطوير يقلل من معرفة احتياجات التطوير ومتطلباته، ويدل على نقص العمل الذي يقوم به مركز البحوث والدراسات، مما يعوق نجاح التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

٣- جاءت العبارة رقم (٦٦) وهي «الافتقار إلى التواصل بين الفروع للاستفادة من الخبرات» بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (٣,٩٩ من ٥)، وتفسر هذه النتيجة بأن الافتقار إلى التواصل بين الفروع مفقود بسبب قلة الاجتماعات وورش العمل بين المراكز للاستفادة من الخبرات والتجارب والمهارات، مما يسهم في إعاقة وتأخير عملية التطوير بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

٤- جاءت العبارة رقم (٦٥) وهي «الافتقار إلى وجود فريق للتطوير أثناء التطبيق يؤثر في برامج التطوير التنظيمي» بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (٣,٩٥ من ٥)، وتفسر هذه النتيجة بأن الافتقار إلى وجود فريق مختص بعملية التطوير ويعرف الأهداف والاستراتيجيات ويتغلب على المعوقات أثناء التطبيق يقلل من فاعلية عملية التطوير وكفاءتها، مما يعوق التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

٥- جاءت العبارة رقم (٥٨) وهي «يقوم موظفون على درجة من الكفاءة والخبرة في الهيئة بأعمال لا تتناسب مع مؤهلاتهم» بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (٣,٨٨ من ٥)، وتفسر هذه النتيجة بأن قيام موظفين على درجة من الكفاءة والخبرة في الهيئة بأعمال لا تتناسب مع مؤهلاتهم بسبب عدم وضع الموظف

المناسب في المكان المناسب وعدم الاستفادة من الخبرات الإدارية بالهيئة، مما يقلل من الاستفادة من قدراتهم في العمل بالشكل المطلوب، مما يسهم في إعاقة التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

ويتضح من النتائج أن أفراد الدراسة محايدون في موافقتهم على ستة من معوقات التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، أبرزها تتمثل في العبارات رقم (٦٢، ٥٩، ٥٧، ٦٤، ٦٨)، والتي تم ترتيبها تنازليًّا حسب حيادية أفراد الدراسة حولها كالتالي:

١- جاءت العبارة رقم (٦٢) وهي «ضعف إمكانات مركز المعلومات في الهيئة» بالمرتبة الأولى من حيث حيادية أفراد الدراسة حولها بمتوسط (٣,٣٧ من ٥)، وتفسر هذه النتيجة بأن الهيئة لديها مركز معلومات بإمكانات جيدة، ولكن لم يتم استغلاله بشكل جيد يسهم في عملية التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

٢- جاءت العبارة رقم (٥٩) وهي «الخوف من التغيير يؤثر على تطبيق التطوير التنظيمي في الهيئة» بالمرتبة الثانية من حيث حيادية أفراد الدراسة حولها بمتوسط (٣,٢٩ من ٥)، وتفسر هذه النتيجة بأن العاملين في الهيئة وقياداتهم مترددون في بدء عملية التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

٣- جاءت العبارة رقم (٥٧) وهي «ضعف التغذية الراجعة للبرامج التطويرية من قبل الهيئة» بالمرتبة الثالثة من حيث حيادية أفراد الدراسة حولها بمتوسط (٣,٢٧ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن هناك اهتمام بعملية تطوير فاعلية التدريب لموظفي الهيئة والتغلب على المعوقات، مما لا يجعل من ضعف التغذية الراجعة للبرامج التطويرية من قبل الهيئة معوق يعوق التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

٤- جاءت العبارة رقم (٦٤) وهي «عدم ملاءمة التنظيم الإداري الحالي لتحقيق أهداف الهيئة في التطوير» بالمرتبة الرابعة من حيث حيادية أفراد الدراسة حولها بمتوسط (٣,٢٠ من ٥)، وتفسر هذه النتيجة بأن التنظيم الإداري الحالي في الهيئة يسير بشكل جيد، ولكنه يحتاج إلى بعض التعديلات التي تسهم في تحقيق أهداف الهيئة أثناء تطبيق

التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

٥- جاءت العبارة رقم (٦٨) وهي «لا يوجد جهاز رقابي مستقل يمارس الرقابة على أداء الهيئة» بالمرتبة الخامسة من حيث حيادية أفراد الدراسة حولها بمتوسط (٢,٩١ من ٥)، وتفسر هذه النتيجة بأن الهيئة ترتبط مباشرة برئيس مجلس الوزراء مما له الأثر الواضح في جودة أداء الهيئة، مما لا يجعل من عدم وجود جهاز رقابي مستقل يمارس الرقابة على أداء الهيئة معوق يعوق التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

**إجابة السؤال الثالث:** ما أهم متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية:

للتعرف على متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، لاستجابات أفراد الدراسة لعبارات محور متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (٢٤)

استجابات أفراد الدراسة لعبارات محور متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية مرتبة تنازليًا حسب متوسطات الموافقة

| رقم العبارة | العبارة | التكرار | درجة الموافقة | | | | | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | النسبة ٪ | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | | | |
| ٧٦ | استحداث وظائف لدعم العمل الميداني في مراكز الهيئة | ك | ٢٧١ | ٧٨ | ٨ | ٦ | ١ | ٤,٦٨ | ٠,٦٣ | ١ |
| | | ٪ | ٧٤,٥ | ٢١,٤ | ٢,٢ | ١,٦ | ٠,٣ | | | |
| ٨٠ | إنشاء شبكة اتصالات لاسلكية لدعم العمليات | ك | ٢٦٢ | ٨٢ | ١١ | ٥ | ٤ | ٤,٦٣ | ٠,٧١ | ٢ |
| | | ٪ | ٧٢,٠ | ٢٢,٥ | ٣,٠ | ١,٤ | ١,١ | | | |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | الميدانية | | | | | | | | |
| ٧٥ | وضع سلم رواتب مستقل لموظفي الهيئة يساعد على التطوير | ك | ٢٣٤ | ٩٩ | ١٩ | ٩ | ٣ | ٤,٥٢ | ٠,٧٨ | ٣ |
| | | ٪ | ٦٤,٣ | ٢٧,٢ | ٥,٢ | ٢,٥ | ٠,٨ | | | |
| ٨٢ | تنمية دور الإدارة العامة للتوعية والتوجيه بالتواصل مع المجتمع من خلال الموقع الالكتروني للهيئة وعبر جميع وسائل الاتصال | ك | ٢٣٩ | ٨٥ | ٢١ | ١٥ | ٤ | ٤,٤٨ | ٠,٨٦ | ٤ |
| | | ٪ | ٦٥,٧ | ٢٣,٤ | ٥,٨ | ٤,١ | ١,١ | | | |

تابع جدول رقم (٢٤)

| رقم العبارة | العبارة | التكرار | درجة الموافقة | | | | | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | النسبة ٪ | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | | | |
| ٨١ | إنشاء مركز إعلامي للهيئة لتطوير دور إدارة العلاقات العامة والإعلام والتواصل مع الإعلام بوسائله المختلفة | ك | ٢١٢ | ١٢١ | ٢٠ | ٨ | ٣ | ٤,٤٦ | ٠,٧٧ | ٥ |
| | | ٪ | ٥٨,٢ | ٣٣,٢ | ٥,٥ | ٢,٢ | ٠,٨ | | | |
| ٧٩ | إنشاء مركز اتصال موحد لتلقي البلاغات | ك | ٢١٧ | ١١١ | ١٤ | ١٧ | ٥ | ٤,٤٢ | ٠,٨٨ | ٦ |
| | | ٪ | ٥٩,٦ | ٣٠,٥ | ٣,٨ | ٤,٧ | ١,٤ | | | |
| ٧٠ | التطبيق التدريجي لعملية التطوير التنظيمي ووضع خطط متوسطة وطويلة المدى لتطوير الهيئة | ك | ١٨٩ | ١١٥ | ٤٩ | ٨ | ٣ | ٤,٣٢ | ٠,٨٥ | ٧ |
| | | ٪ | ٥١,٩ | ٣١,٦ | ١٣,٥ | ٢,٢ | ٠,٨ | | | |
| ٧٤ | بناء نظام معلومات الكتروني وتطوير مركز الدراسات والبحوث والاستفادة من الكراسي البحثية للحسبة في | ك | ١٨١ | ١٣٢ | ٣٤ | ١٦ | ١ | ٤,٣١ | ٠,٨٤ | ٨ |
| | | ٪ | ٤٩,٧ | ٣٦,٣ | ٩,٣ | ٤,٤ | ٠,٣ | | | |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | الجامعات | | | | | | | | |
| ٧٢ | منح الهيئة المزيد من الصلاحيات التي تمكنها من التطوير | ك | ١٨٥ | ١٢٩ | ٣٢ | ١١ | ٧ | ٤,٣٠ | ٠,٩٠ | ٩ |
| | | ٪ | ٥٠,٨ | ٣٥,٤ | ٨,٨ | ٣,٠ | ١,٩ | | | |
| ٦٩ | الاستعانة بالخبراء المتخصصين وإعداد الكفاءات والقيادات القادرة على القيام بالتطوير التنظيمي | ك | ١٥٥ | ١٤٦ | ٤٤ | ١٣ | ٦ | ٤,١٨ | ٠,٩٠ | ١٠ |
| | | ٪ | ٤٢,٦ | ٤٠,١ | ١٢,١ | ٣,٦ | ١,٦ | | | |
| ٧٧ | إنشاء مبانٍ ذات تصميم موحد لمراكز الهيئة | ك | ٢٠١ | ٩٢ | ١٨ | ٣٨ | ١٥ | ٤,١٧ | ١,١٧ | ١١ |
| | | ٪ | ٥٥,٢ | ٢٥,٣ | ٤,٩ | ١٠,٤ | ٤,١ | | | |

تابع جدول رقم (٢٤)

| رقم العبارة | العبارة | التكرار | درجة الموافقة | | | | | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | النسبة ٪ | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | | | |
| ٧٣ | تصميم برامج ودورات التطوير وفقاً لاحتياجات الهيئة الفعلية وعدم اختزالها على تدريب الموظفين فقط | ك | ١٤٣ | ١٤٥ | ٤١ | ٣٠ | ٥ | ٤,٠٧ | ٠,٩٨ | ١٢ |
| | | ٪ | ٣٩,٣ | ٣٩,٨ | ١١,٣ | ٨,٢ | ١,٤ | | | |
| ٧١ | تحديث اللوائح والأنظمة في ضوء متطلبات التطوير التنظيمي | ك | ١٢٤ | ١٦٣ | ٥٥ | ١٩ | ٣ | ٤,٠٦ | ٠,٨٨ | ١٣ |
| | | ٪ | ٣٤,١ | ٤٤,٨ | ١٥,١ | ٥,٢ | ٠,٨ | | | |
| ٧٨ | إنشاء مكاتب للهيئة في المجمعات التجارية | ك | ١٨٩ | ٩٠ | ١٩ | ٤٩ | ١٧ | ٤,٠٦ | ١,٢٤ | ١٤ |
| | | ٪ | ٥١,٩ | ٢٤,٧ | ٥,٢ | ١٣,٥ | ٤,٧ | | | |
| المتوسط العام | | | | | | | | ٤,٣٣ | ٠,٥٥ | |

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن أفراد الدراسة موافقون بشدة على متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية بمتوسط (٤,٣٣ من ٥,٠٠)، وهو متوسط يقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي (من ٤,٢١ إلى ٥,٠٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار موافق بشدة على أداة الدراسة.

ومن خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن هناك تفاوتًا في موافقة أفراد الدراسة على متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر ما بين (٤,٠٦ إلى ٤,٦٨)، وهي متوسطات تتراوح ما بين الفئتين الرابعة والخامسة من فئات المقياس الخماسي واللتان تشيران إلى (موافق / موافق

بشدة) على أداة الدراسة، مما يوضح التفاوت في موافقة أفراد الدراسة على متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، حيث يتضح من النتائج أن أفراد الدراسة موافقون بشدة على تسعة من متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر أبرزها تتمثل في العبارات رقم (٧٦، ٨٠، ٧٥، ٨٢، ٨١)، والتي تم ترتيبها تنازليًا حسب موافقة أفراد الدراسة عليها بشدة كالتالي:

١- جاءت العبارة رقم (٧٦) وهي «استحداث وظائف لدعم العمل الميداني في مراكز الهيئة» بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بشدة بمتوسط (٦٨ , ٤ من ٥)، وتفسر هذه النتيجة بأن استحداث وظائف لدعم العمل الميداني في مراكز الهيئة يسهم في توفير تحقيق أهداف الهيئة ومتطلبات العمل الميداني واحتياجاته الأمر الذي يسهم في تنظيم العمل وطريقة أدائه، مما يعزز من التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

٢- جاءت العبارة رقم (٨٠) وهي «إنشاء شبكة اتصالات لاسلكية لدعم العمليات الميدانية» بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بشدة بمتوسط (٦٣ , ٤ من ٥)، وتفسر هذه النتيجة بأن إنشاء شبكة اتصالات لاسلكية لدعم العمليات الميدانية يحسن من التواصل بين الأعضاء الميدانين والتنسيق أثناء العمليات الميدانية وبين الإدارة والأعضاء الأمر الذي يعزز من معرفة الإدارة العليا بطبيعة العمل الميداني وكيفية تطويره مما يعزز من التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

٣- جاءت العبارة رقم (٧٥) وهي «وضع سلم رواتب مستقل لموظفي الهيئة يساعد على التطوير» بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بشدة بمتوسط (٥٢ , ٤ من ٥)، وتفسر هذه النتيجة بأن وضع سلم رواتب مستقل لموظفي الهيئة يسهم في تحسين رواتب الموظفين في الهيئة للوفاء بمتطلبات الحياة، وتقدير العمل الذي يقوم به موظف الهيئة، الأمر الذي يزيد من فاعلية أداء العاملين ومشاركتهم في تطوير العمل، مما يعزز من التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

٤- جاءت العبارة رقم (٨٢) وهي «تنمية دور الإدارة العامة للتوعية والتوجيه بالتواصل مع المجتمع من خلال الموقع الالكتروني للهيئة وعبر جميع وسائل الاتصال» بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بشدة بمتوسط (٤٨, ٤ من ٥)، وتفسر هذه النتيجة بأهمية تنمية دور الإدارة العامة للتوعية والتوجيه بالتواصل مع المجتمع من خلال الموقع الالكتروني للهيئة وعبر جميع وسائل الاتصال ومع الطلاب في المدارس والجامعات، ليعزز من التعاون مع أعمال الهيئة وتفهم دورها كما يتيح للإدارة العليا بالهيئة معرفة طرق العمل التي تتناسب مع تطلعات المجتمع من عمل الهيئة، مما يعزز من التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

٥- جاءت العبارة رقم (٨١) وهي «إنشاء مركز إعلامي للهيئة لتطوير دور إدارة العلاقات العامة والإعلام والتواصل مع الإعلام بوسائله المختلفة» بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بشدة بمتوسط (٤٦, ٤ من ٥)، وتتسق هذه النتيجة مع نتيجة الفقرة السابقة، وتفسر هذه النتيجة كذلك بأن إنشاء مركز إعلامي للهيئة لتطوير دور إدارة العلاقات العامة والإعلام والتواصل مع الإعلام بوسائله المختلفة يعزز من التعاون مع أعمال الهيئة وتفهم دورها، كما يتيح للإدارة العليا بالهيئة معرفة طرق العمل التي تتناسب مع تطلعات المستفيدين من عمل الهيئة، مما يعزز من التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (بأخضر، ١٤٣١هـ)، والتي بينت أهمية الرصد الإعلامي لكل ما يكتب عن الهيئة والعمل على توضيح الحقائق حول عمل الهيئة بجلاء.

ويتضح من النتائج أن أفراد الدراسة محايدون في موافقتهم على خمسة من متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، تتمثل في العبارات رقم (٦٩، ٧٧، ٧٣، ٧١، ٧٨)، والتي تم ترتيبها تنازليًا حسب حيادية أفراد الدراسة حولها كالتالي:

١- جاءت العبارة رقم (٦٩) وهي «الاستعانة بالخبراء المتخصصين وإعداد الكفاءات والقيادات القادرة على القيام بالتطوير التنظيمي» بالمرتبة الأولى من حيث حيادية أفراد الدراسة حولها بمتوسط (١٨, ٤ من ٥)، وتفسر هذه النتيجة بأن الاستعانة

بالخبراء المتخصصين وإعداد الكفاءات والقيادات القادرة على القيام بالتطوير التنظيمي يحتاج إلى تنسيق مرتفع مما يتطلب قيام الهيئة بهذا الجانب بشكل يؤثر بشكل ملموس على التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

٢- جاءت العبارة رقم (٧٧) وهي «إنشاء مبانٍ ذات تصميم موحد لمراكز الهيئة» بالمرتبة الثانية من حيث حيادية أفراد الدراسة حولها بمتوسط (١٧ , ٤ من ٥)، وتفسر هذه النتيجة بأن الإدارة العليا في الهيئة لا ترى أن هناك حاجة ملحة لتوحيد مباني مراكز الهيئة، مما يقلل من قيام الهيئة بهذا الجانب بشكل يؤثر بشكل ملموس على التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

٣- جاءت العبارة رقم (٧٣) وهي «تصميم برامج ودورات التطوير وفقًا لاحتياجات الهيئة الفعلية وعدم اختزالها على تدريب الموظفين فقط» بالمرتبة الثالثة من حيث حيادية أفراد الدراسة حولها بمتوسط (٠٧ , ٤ من ٥)، وتفسر هذه النتيجة بأن الإدارة العليا في الهيئة ترى أن تدريب العاملين هو الأساس في العملية التدريبية، ولذلك فهي تقوم بالأساس بتصميم برامج ودورات التطوير وفقًا لاحتياجات الهيئة الفعلية وعدم اختزالها على تدريب الموظفين فقط، وهذا يؤثر بشكل ملموس على التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (النقيدان، ٢٠١٠م) والتي أوصت بتدريب المحتسبين في هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر على أهمية مراعاة ظروف مرتكب المنكرات، وعدم التسرع في إيقاع العقوبة.

٤- جاءت العبارة رقم (٧١) وهي «تحديث اللوائح والأنظمة في ضوء متطلبات التطوير التنظيمي» بالمرتبة الرابعة من حيث حيادية أفراد الدراسة حولها بمتوسط (٠٦ , ٤ من ٥)، وتفسر هذه النتيجة بأن الإدارة العليا في الهيئة ترى أن اللوائح الحالية المعمول بها في الهيئة فاعلة، مما يقلل من قيامها بتحديث اللوائح والأنظمة في ضوء متطلبات التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

٥- جاءت العبارة رقم (٧٨) وهي «إنشاء مكاتب للهيئة في المجمعات التجارية» بالمرتبة الخامسة من حيث حيادية أفراد الدراسة حولها بمتوسط (٠٦ , ٤ من ٥)، وتفسر

هذه النتيجة بأن الإدارة العليا في الهيئة ترى أن عمل الهيئة لا يتطلب إنشاء مراكز دائمة المجمعات التجارية، مما يقلل من قيامها بإنشاء مكاتب للهيئة بالمجمعات التجارية.

**إجابة أفراد الدراسة عن السؤال المفتوح حول متطلبات ومقترحات أخرى لتطبيق التطوير التنظيمي في الهيئة:**

**أولًا: إجابة أفراد الدراسة حول واقع البناء التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر:**

**أ- في مجال تطوير الأفراد:**

١- مشاركة الموظفين أصحاب الخبرة والكفاءة في تطوير الهيئة.

٢- الاهتمام بتخصص الموظف عند التعيين ووضع الموظف المناسب في المكان المناسب.

٣- توفير بدلات لأعضاء الهيئة مثل: بدل سكن، بدل طبيعة عمل، بدل حاسب، بدل خطر، بدل مواجهة جمهور، بدل ورديات، بدل قيادة سيارة.

٤- وضع نظام واضح للترقية لجميع الوظائف.

٥- إعداد الموظف الميداني فقهيًّا وثقافيًّا وتدريبيًّا لعمل الهيئة وتوعيته بالأنظمة والإجراءات الإدارية قبل توجيهه للعمل الميداني.

٦- العمل على الحد من التباين بين مايتعلمه الموظف الميداني في الدورات التدريبية وبين مايطبق في الميدان.

٧- وضع مكافآت مجزية للموظف الميداني في قضايا الضبط.

٨- وضع خارج دوام مفتوح للموظف الميداني.

٩- وضع تأمين طبي لجميع الموظفين وعائلاتهم.

١٠- العمل على رضا الموظف الميداني ودعمه وظيفيًّا وماديًّا، حتى يؤدي عمله بأحسن وجه ولايتطلع لترك العمل الميداني.

١١- إعداد دليل إجرائي يتضمن حقوق وواجبات الموظف الميداني.

١٢- عدم التفريق أثناء التعيين بين حاملي الشهادة الجامعية، فتقدير (مقبول)

يعين صاحبه على المرتبة الخامسة، وتقدير (جيد فأعلى) يعين صاحبه على المرتبة السادسة.

١٣-عدم توظيف النساء في الهيئة.

**ب - في مجال تطوير العمل الإداري والميداني:**

١-الاهتمام بالأنظمة والقرارات التي تخص الجهات الحكومية والخاصة الأخرى مما له علاقة بالهيئة قبل عملية تطبيقها.

٢-التدوير للقيادات ومديري المراكز في الهيئة، وعدم استمرارهم في مناصبهم أكثر من أربع سنوات.

٣-استقطاب الكفاءات الإدارية من الجهات الحكومية والخاصة للعمل في الهيئة.

٤-تعزيز الفرق الميدانية برجال الأمن.

٥-استحداث وظائف سائقين في الهيئة.

٦-زيادة عدد المراسلين في مراكز الهيئة.

٧-توحيد الإجراءات الإدارية في جميع مراكز الهيئات.

٨-الدقة في اختيار رجال الأمن المرافقين للأعضاء الميدانيين، وتدريبهم قبل التوجيه للعمل الميداني.

٩-تعيين رجال أمن صناعي لمراكز الهيئات.

١٠-الاستفادة من الدراسات والبحوث التي تستهدف تطوير عمل الهيئة.

١١-الاستفادة من تجارب الإدارات الحكومية والخاصة في عملية التطوير.

**ج - في مجال تطوير المباني والأجهزة:**

١-إنشاء مبانٍ حكومية لديوان الرئاسة ومراكز الهيئات.

٢-التعاقد مع مراكز صيانة متخصصة في كل مدينة لعمل الصيانة الدورية لسيارات الهيئة.

٣-توفير خدمة الانترنت في مراكز الهيئات.

٤- وضع رابط الكتروني لإدارة الموارد البشرية، وإعطاء كل موظف رمز مستخدم يستطيع من خلاله عمل الإجراءات الإدارية الخاصة به.

٥- وضع برنامج لعمل بريد الكتروني لجميع الموظفين، لتسهيل عملية التواصل بين الإدارة والموظفين في التعاميم والقرارات والأخبار.

**ثانيًا: إجابة إفراد الدراسة حول واقع الثقافة التنظيمية بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر:**

١- زيادة التثقيف والوعي بأهمية شعيرة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر والعمل من أجل الجهاز وليس لأغراض شخصية.

٢- تفعيل دور المركز الإعلامي لبيان عمل منجزات الهيئة، والرد على التصريحات المسيئة للهيئة وأعضائها.

٣- تفعيل دور الإدارة العامة للتوعية والتوجية في توعية طلاب وطالبات المدارس والجامعات والمجتمع لأهمية عمل الهيئة.

٤- تفعيل العمل الجماعي والمؤسسي في مراكز الهيئات.

**ثالثاً: إجابة إفراد الدراسة حول واقع المناخ التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر:**

١- تنمية روح التنافس بين أعضاء المراكز.

٢- عمل لقاءات دورية مفتوحة بين الأعضاء والمسؤولين.

٣- إنشاء مركز اجتماعي ورياضي لموظفي الهيئة.

٤- منع النقل الإجباري لموظفي مراكز الهيئة.

٥- التعاقد مع مكتب محاماة للدفاع عن أعضاء الهيئة في القضايا المتعلقة بهم.

**إجابة السؤال الرابع**: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات عينة الدراسة حول التطوير التنظيمي باختلاف متغيرات الدراسة وهي (الدرجة الوظيفية، الموقع، مقر العمل، المؤهل الدراسي، العمر، الخبرة، الدورات التدريبية)؟

**أولًا : الفروق باختلاف متغير موقع العمل:**

للتعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية باختلاف متغير موقع العمل استخدم الباحث اختبار (ت: T-test) لمعرفة الفروق بين إجابات أفراد الدراسة وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي.

الجدول رقم (٢٥) نتائج اختبار(ت: T-test)

لدلالة الفروق بين متوسطات أفراد الدراسة وفق متغير موقع العمل

| المحور | موقع العمل | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة ت | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| مجال تطوير الأفراد | إداري | ١١٦ | ٣,٣٠ | ٠,٧٢١ | ٠,٥٨٦ | ٠,٥٥٨ |
| | ميداني | ٢٤٨ | ٣,٢٥ | ٠,٧٨٦ | | |
| مجال تطوير العمل الإداري والميداني | إداري | ١١٦ | ٣,٥٣ | ٠,٥٣٨ | ٠,٨٦٧ | ٠,٣٨٧ |
| | ميداني | ٢٤٨ | ٣,٤٧ | ٠,٦٢٨ | | |
| مجال تطوير المباني والأجهزة | إداري | ١١٦ | ٣,٦٣ | ٠,٧٥٣ | ٨,١٩٢ | **٠,٠٠٠ |
| | ميداني | ٢٤٨ | ٢,٩١ | ٠,٨٢٧ | | |
| واقع البناء التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية | إداري | ١١٦ | ٣,٤٨ | ٠,٥٥١ | ٤,١٧٩ | **٠,٠٠٠ |
| | ميداني | ٢٤٨ | ٣,٢١ | ٠,٦٥١ | | |
| واقع الثقافة التنظيمية بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية | إداري | ١١٦ | ٣,٦٧ | ٠,٦٦٠ | ٠,٤٣٧- | ٠,٦٦٢ |
| | ميداني | ٢٤٨ | ٣,٧٠ | ٠,٦٢٦ | | |
| واقع المناخ التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية | إداري | ١١٦ | ٣,٥٩ | ٠,٦٢٠ | ٠,١١٧- | ٠,٩٠٧ |
| | ميداني | ٢٤٨ | ٣,٦٠ | ٠,٥٦٥ | | |
| معوقات التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية | إداري | ١١٦ | ٣,٦١ | ٠,٦٧٣ | ٠,٣٧٥- | ٠,٧٠٨ |
| | ميداني | ٢٤٨ | ٣,٦٤ | ٠,٥٤٧ | | |
| متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية | إداري | ١١٦ | ٤,٤٤ | ٠,٤٧٥ | ٢,٥٧٥ | **٠,٠١٠ |
| | ميداني | ٢٤٨ | ٤,٢٨ | ٠,٥٧٦ | | |

**** دالة عند مستوى ٠,٠١ فأقل**

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠٥ , ٠ فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة الذين عملهم ميداني واتجاهات أفراد الدراسة الذين عملهم إداري حول (مجال تطوير الأفراد، مجال تطوير العمل الإداري والميداني، واقع الثقافة التنظيمية بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية، واقع المناخ التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية، معوقات التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية).

بينما يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠١ , ٠ فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة الذين عملهم ميداني واتجاهات أفراد الدراسة الذين عملهم إداري حول (مجال تطوير المباني والأجهزة، واقع البناء التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية، متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية) لصالح أفراد الدراسة الذين عملهم إداري.

**ثانيًا : الفروق باختلاف متغير مقر العمل:**

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة طبقًا لاختلاف متغير مقر العمل استخدم الباحث «تحليل التباين الأحادي» لتوضيح دلالة الفروق في إجابات أفراد الدراسة طبقًا لاختلاف متغير مقر العمل، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

## الجدول رقم (٢٦) نتائج تحليل التباين الأحادي
## للفروق في إجابات أفراد الدراسة طبقًا لاختلاف متغير مقر العمل

| المحور | مصدر التباين | مجموع مربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| مجال تطوير الأفراد | بين المجموعات | ١,٠٠٦ | ٣ | ٠,٣٣٥ | ٠,٥٧٠ | ٠,٦٣٥ |
| | داخل المجموعات | ٢١١,٧١٧ | ٣٦٠ | ٠,٥٨٨ | | |
| | المجموع | ٢١٢,٧٢٤ | ٣٦٣ | | | |
| مجال تطوير العمل الإداري والميداني | بين المجموعات | ١,٠٨٢ | ٣ | ٠,٣٦١ | ١,٠٠٠ | ٠,٣٩٣ |
| | داخل المجموعات | ١٢٩,٨٠١ | ٣٦٠ | ٠,٣٦١ | | |
| | المجموع | ١٣٠,٨٨٣ | ٣٦٣ | | | |
| مجال تطوير المباني والأجهزة | بين المجموعات | ٣٢,١٥١ | ٣ | ١٠,٧١٧ | ١٥,٩٢٤ | ٠,٠٠٠** |
| | داخل المجموعات | ٢٤٢,٢٨٤ | ٣٦٠ | ٠,٦٧٣ | | |
| | المجموع | ٢٧٤,٤٣٥ | ٣٦٣ | | | |
| واقع البناء التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية | بين المجموعات | ٣,٣٦٦ | ٣ | ١,١٢٢ | ٢,٨٣٦ | ٠,٠٣٨* |
| | داخل المجموعات | ١٤٢,٣٨٦ | ٣٦٠ | ٠,٣٩٦ | | |
| | المجموع | ١٤٥,٧٥١ | ٣٦٣ | | | |
| واقع الثقافة التنظيمية بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية | بين المجموعات | ١,١١٩ | ٣ | ٠,٣٧٣ | ٠,٩٢٠ | ٠,٤٣١ |
| | داخل المجموعات | ١٤٦,٠٥٠ | ٣٦٠ | ٠,٤٠٦ | | |
| | المجموع | ١٤٧,١٦٩ | ٣٦٣ | | | |
| واقع المناخ التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية | بين المجموعات | ١,٩١١ | ٣ | ٠,٦٣٧ | ١,٨٩٥ | ٠,١٣٠ |
| | داخل المجموعات | ١٢١,٠١١ | ٣٦٠ | ٠,٣٣٦ | | |
| | المجموع | ١٢٢,٩٢٢ | ٣٦٣ | | | |
| معوقات التطوير التنظيمي بهيئة الأمر | بين المجموعات | ٢,٧٣١ | ٣ | ٠,٩١٠ | ٢,٦٥٧ | ٠,٠٤٨* |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية | داخل المجموعات | ١٢٣,٣٢٤ | ٣٦٠ | ٠,٣٤٣ | | |
| | المجموع | ١٢٦,٠٥٥ | ٣٦٣ | | | |
| متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية | بين المجموعات | ٣,٥٩٦ | ٣ | ١,١٩٩ | ٤,٠٦٣ | ٠,٠٠٧** |
| | داخل المجموعات | ١٠٦,٢٠٥ | ٣٦٠ | ٠,٢٩٥ | | |
| | المجموع | ١٠٩,٨٠٢ | ٣٦٣ | | | |

** دالة عند مستوى ٠,٠١ فأقل     * دالة عند مستوى ٠,٠٥ فأقل

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول (مجال تطوير الأفراد، مجال تطوير العمل الإداري والميداني، واقع الثقافة التنظيمية بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية، واقع المناخ التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية.) باختلاف متغير مقر العمل.

بينما يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول (واقع البناء التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية، معوقات التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية.) باختلاف متغير مقر العمل

ويتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول (مجال تطوير المباني والأجهزة، متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية.) باختلاف متغير مقر العمل ولتحديد صالح الفروق بين كل مقر عمل على حدة تم استخدام اختبار شيفيه والذي جاءت نتائجه كالتالي:

## جدول رقم (٢٧)

يوضح نتائج اختبار شيفيه للتحقق من الفروق بين كل مقر عمل على حدة

| المحور | مقر العمل | العدد | المتوسط الحسابي | مقر العمل | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | ديوان الرئاسة | الرياض | جدة | الدمام |
| مجال تطوير المباني والأجهزة | ديوان الرئاسة | ٦٧ | ٣,٦٧ | - | ** | ** | * |
| | الرياض | ٢٠١ | ٢,٩٠ | | - | ** | * |
| | جدة | ٦٨ | ٣,٢٩ | | | - | |
| | الدمام | ٢٨ | ٣,٢٨ | | | | - |
| واقع البناء التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية | ديوان الرئاسة | ٦٧ | ٣,٤٢ | - | * | | |
| | الرياض | ٢٠١ | ٣,٢١ | | - | | |
| | جدة | ٦٨ | ٣,٣٨ | | | - | |
| | الدمام | ٢٨ | ٣,٤٢ | | | | - |
| معوقات التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية | ديوان الرئاسة | ٦٧ | ٣,٥٣ | - | | * | |
| | الرياض | ٢٠١ | ٣,٦٥ | | - | | |
| | جدة | ٦٨ | ٣,٧٤ | | | - | * |
| | الدمام | ٢٨ | ٣,٤٣ | | | | - |
| متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية | ديوان الرئاسة | ٦٧ | ٤,٤٢ | - | * | | |
| | الرياض | ٢٠١ | ٤,٢٥ | | - | ** | |
| | جدة | ٦٨ | ٤,٤٩ | | | - | |
| | الدمام | ٢٨ | ٤,٢٩ | | | | - |

** دالة عند مستوى ٠,٠١ فأقل     * دالة عند مستوى ٠,٠٥ فأقل

يتضح من نتائج الجدول الموضحة أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين مقر عملهم ديوان الرئاسة وأفراد الدراسة، الذين مقر عملهم الرياض في (واقع البناء التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر) لصالح أفراد الدراسة الذين مقر عملهم ديوان الرئاسة.

ويتضح من نتائج الجدول الموضحة أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين مقر عملهم ديوان الرئاسة وأفراد

الدراسة، الذين مقر عملهم الدمام في مجال تطوير المباني والأجهزة لصالح أفراد الدراسة الذين مقر عملهم ديوان الرئاسة.

ويتضح من نتائج الجدول الموضحة أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠٥ , ٠ فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين مقر عملهم الرياض وأفراد الدراسة الذين مقر عملهم الدمام في مجال تطوير المباني والأجهزة لصالح أفراد الدراسة الذين مقر عملهم الدمام.

ويتضح من نتائج الجدول الموضحة أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠٥ , ٠ فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة، الذين مقر عملهم ديوان الرئاسة وأفراد الدراسة الذين مقر عملهم جدة في معوقات التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر لصالح أفراد الدراسة الذين مقر عملهم جدة.

ويتضح من نتائج الجدول الموضحة أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠٥ , ٠ فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة، الذين مقر عملهم جدة وأفراد الدراسة الذين مقر عملهم الدمام في معوقات التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر لصالح أفراد الدراسة الذين مقر عملهم جدة.

ويتضح من نتائج الجدول الموضحة أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠١ , ٠ فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين مقر عملهم ديوان الرئاسة وأفراد الدراسة الذين مقر عملهم (الرياض، جدة) في مجال تطوير المباني والأجهزة لصالح أفراد الدراسة الذين مقر عملهم ديوان الرئاسة.

ويتضح من نتائج الجدول الموضحة أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠١ , ٠ فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين مقر عملهم الرياض وأفراد الدراسة الذين مقر عملهم جدة في (مجال تطوير المباني والأجهزة، متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر) لصالح أفراد الدراسة الذين مقر عملهم جدة.

**ثالثًا : الفروق باختلاف متغير المؤهل العلمي:**

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة طبقًا لاختلاف متغير المؤهل العلمي استخدم الباحث (تحليل التباين الأحادي) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات أفراد الدراسة طبقًا إلى اختلاف متغير المؤهل العلمي، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

## الجدول رقم (٢٨)
## نتائج تحليل التباين الأحادي
## للفروق في إجابات أفراد الدراسة طبقًا لاختلاف متغير المؤهل العلمي

| المحور | مصدر التباين | مجموع مربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| مجال تطوير الأفراد | بين المجموعات | ١٠,٧٨٤ | ٤ | ٢,٦٩٦ | ٤,٧٩٣ | ٠,٠٠١** |
| | داخل المجموعات | ٢٠١,٩٤٠ | ٣٥٩ | ٠,٥٦٣ | | |
| | المجموع | ٢١٢,٧٢٤ | ٣٦٣ | | | |
| مجال تطوير العمل الإداري والميداني | بين المجموعات | ٧,٤٨٤ | ٤ | ١,٨٧١ | ٥,٤٤٣ | ٠,٠٠٠** |
| | داخل المجموعات | ١٢٣,٣٩٩ | ٣٥٩ | ٠,٣٤٤ | | |
| | المجموع | ١٣٠,٨٨٣ | ٣٦٣ | | | |
| مجال تطوير المباني والأجهزة | بين المجموعات | ٥,٦١٣ | ٤ | ١,٤٠٣ | ١,٨٧٤ | ٠,١١٤ |
| | داخل المجموعات | ٢٦٨,٨٢٢ | ٣٥٩ | ٠,٧٤٩ | | |
| | المجموع | ٢٧٤,٤٣٥ | ٣٦٣ | | | |
| واقع البناء التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية | بين المجموعات | ٤,٧٣٨ | ٤ | ١,١٨٤ | ٣,٠١٥ | ٠,٠١٨* |
| | داخل المجموعات | ١٤١,٠١٣ | ٣٥٩ | ٣٩٣. | | |
| | المجموع | ١٤٥,٧٥١ | ٣٦٣ | | | |
| واقع الثقافة التنظيمية بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية | بين المجموعات | ٦,٦٣٦ | ٤ | ١,٦٥٩ | ٤,٢٣٨ | ٠,٠٠٢** |
| | داخل المجموعات | ١٤٠,٥٣٣ | ٣٥٩ | ٠,٣٩١ | | |
| | المجموع | ١٤٧,١٦٩ | ٣٦٣ | | | |
| واقع المناخ التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية | بين المجموعات | ٣,٥١٣ | ٤ | ٠,٨٧٨ | ٢,٦٤١ | ٠,٠٣٤* |
| | داخل المجموعات | ١١٩,٤٠٩ | ٣٥٩ | ٠,٣٣٣ | | |
| | المجموع | ١٢٢,٩٢٢ | ٣٦٣ | | | |
| معوقات التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية | بين المجموعات | ١,٥٨٧ | ٤ | ٠,٣٩٧ | ١,١٤٤ | ٠,٣٣٦ |
| | داخل المجموعات | ١٢٤,٤٦٨ | ٣٥٩ | ٠,٣٤٧ | | |
| | المجموع | ١٢٦,٠٥٥ | ٣٦٣ | | | |
| متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية | بين المجموعات | ٣,٠٠٩ | ٤ | ٠,٧٥٢ | ٢,٥٢٨ | ٠,٠٤٠* |
| | داخل المجموعات | ١٠٦,٧٩٣ | ٣٥٩ | ٠,٢٩٧ | | |
| | المجموع | ١٠٩,٨٠٢ | ٣٦٣ | | | |

** دالة عند مستوى ٠,٠١ فأقل     * دالة عند مستوى ٠,٠٥ فأقل

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠٥ , ٠ فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول (مجال تطوير المباني والأجهزة، معوقات التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر) باختلاف متغير المؤهل العلمي.

بينما يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠٥ , ٠ فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول (واقع البناء التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، واقع المناخ التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر) باختلاف متغير المؤهل العلمي.

ويتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠١ , ٠ فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول (مجال تطوير الأفراد، مجال تطوير العمل الإداري والميداني، واقع الثقافة التنظيمية بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر) باختلاف متغير المؤهل العلمي، ولتحديد صالح الفروق بين كل مؤهل علمي على حدة تم استخدام اختبار (شيفيه) والذي جاءت نتائجه كالتالي:

## جدول رقم (٢٩) يوضح نتائج اختبار (شيفيه)
## للتحقق من الفروق بين كل مؤهل علمي على حدة

| المحور | المؤهل العلمي | العدد | المتوسط الحسابي | المؤهل العلمي | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | أقل من الثانوية | ثانوية عامة | دبلوم | بكالوريوس | دراسات عليا |
| مجال تطوير الأفراد | أقل من الثانوية | ١٥ | ٣,٤٧ | – | | | | ** |
| | ثانوية عامة | ١٣٧ | ٣,٣٨ | | – | | | ** |
| | دبلوم | ٢٣ | ٣,٤٤ | | | – | | ** |
| | بكالوريوس | ١٤٧ | ٣,٢١ | | | | – | ** |
| | دراسات عليا | ٤٢ | ٢,٨٥ | | | | | – |
| مجال تطوير العمل الإداري والميداني | أقل من الثانوية | ١٥ | ٣,٧٨ | – | | | * | ** |
| | ثانوية عامة | ١٣٧ | ٣,٦٣ | | – | | ** | ** |
| | دبلوم | ٢٣ | ٣,٥٢ | | | – | | |
| | بكالوريوس | ١٤٧ | ٣,٣٩ | | | | – | |
| | دراسات عليا | ٤٢ | ٣,٢٧ | | | | | – |
| واقع البناء التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية | أقل من الثانوية | ١٥ | ٣,٦٤ | | | | * | ** |
| | ثانوية عامة | ١٣٧ | ٣,٣٦ | | | | | * |
| | دبلوم | ٢٣ | ٣,٤٢ | | | | | * |
| | بكالوريوس | ١٤٧ | ٣,٢٥ | | | | | |
| | دراسات عليا | ٤٢ | ٣,٠٩ | | | | | |
| واقع الثقافة التنظيمية بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية | أقل من الثانوية | ١٥ | ٣,٦٤ | – | | | | |
| | ثانوية عامة | ١٣٧ | ٣,٣٦ | | – | | | ** |
| | دبلوم | ٢٣ | ٣,٤٢ | | | – | | * |
| | بكالوريوس | ١٤٧ | ٣,٢٥ | | | | – | ** |
| | دراسات عليا | ٤٢ | ٣,٠٩ | | | | | – |
| واقع المناخ التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية | أقل من الثانوية | ١٥ | ٣,٧٠ | – | | | | |
| | ثانوية عامة | ١٣٧ | ٣,٨٠ | | – | | * | ** |
| | دبلوم | ٢٣ | ٣,٧٥ | | | – | | |
| | بكالوريوس | ١٤٧ | ٣,٦٧ | | | | – | |
| | دراسات عليا | ٤٢ | ٣,٣٥ | | | | | – |

| المحور | المؤهل العلمي | العدد | المتوسط الحسابي | المؤهل العلمي | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | أقل من الثانوية | ثانوية عامة | دبلوم | بكالوريوس | دراسات عليا |
| متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية | أقل من الثانوية | ١٥ | ٤,٣٧ | - | | | | |
| | ثانوية عامة | ١٣٧ | ٤,٣٠ | | - | * | | |
| | دبلوم | ٢٣ | ٤,٥٩ | | | - | ** | |
| | بكالوريوس | ١٤٧ | ٤,٢٨ | | | | - | * |
| | دراسات عليا | ٤٢ | ٤,٤٨ | | | | | - |

** دالة عند مستوى ٠,٠١ فأقل        * دالة عند مستوى ٠,٠٥ فأقل

يتضح من نتائج الجدول الموضحة أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي أقل من الثانوية وأفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس في (مجال تطوير العمل الإداري والميداني، واقع البناء التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر) لصالح أفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي أقل من الثانوية.

ويتضح من نتائج الجدول الموضحة أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي ثانوية عامة وأفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا في واقع البناء التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر لصالح أفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي ثانوية عامة.

ويتضح من نتائج الجدول الموضحة أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي دبلوم وأفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا في واقع البناء التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر لصالح أفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي دبلوم.

ويتضح من نتائج الجدول الموضحة أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي دبلوم وأفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا في واقع الثقافة التنظيمية بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر لصالح أفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي دبلوم.

ويتضح من نتائج الجدول الموضحة أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي ثانوية عامة وأفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس في واقع المناخ التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر لصالح أفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي ثانوية عامة.

ويتضح من نتائج الجدول الموضحة أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي ثانوية عامة وأفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي دبلوم في متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر لصالح أفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي دبلوم.

ويتضح من نتائج الجدول الموضحة أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي ثانوية عامة وأفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي دبلوم في متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر لصالح أفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي دبلوم.

ويتضح من نتائج الجدول الموضحة أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس وأفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا في متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر لصالح أفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا.

ويتضح من نتائج الجدول الموضحة أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي أقل من الثانوية وأفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا في (مجال تطوير الأفراد، مجال تطوير المباني والأجهزة، واقع البناء التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر) لصالح أفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي أقل من الثانوية.

ويتضح من نتائج الجدول الموضحة أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي ثانوية عامة

وأفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا في (مجال تطوير الأفراد، مجال تطوير المباني والأجهزة، واقع البناء التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، واقع الثقافة التنظيمية بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، واقع المناخ التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر) لصالح أفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي ثانوية عامة.

ويتضح من نتائج الجدول الموضحة أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس وأفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا في (مجال تطوير الأفراد، واقع الثقافة التنظيمية بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر) لصالح أفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس.

ويتضح من نتائج الجدول الموضحة أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي دبلوم وأفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا في (مجال تطوير الأفراد) لصالح أفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي دبلوم.

ويتضح من نتائج الجدول الموضحة أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي ثانوية عامة وأفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس في (مجال تطوير العمل الإداري والميداني) لصالح أفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي ثانوية عامة.

ويتضح من نتائج الجدول الموضحة أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي دبلوم وأفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس في (متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر) لصالح أفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي دبلوم.

**رابعًا: الفروق باختلاف متغير مدة الخبرة:**

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة طبقًا لاختلاف متغير مدة الخبرة استخدم الباحث (تحليل التباين الأحادي) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات أفراد الدراسة طبقًا لاختلاف متغير مدة الخبرة وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

## الجدول رقم (٣٠) نتائج تحليل التباين الأحادي
## للفروق في إجابات أفراد الدراسة طبقًا لاختلاف متغير مدة الخبرة

| المحور | مصدر التباين | مجموع مربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| مجال تطوير الأفراد | بين المجموعات | ٤,٠٨١ | ٤ | ١,٠٢٠ | ١,٧٥٥ | ٠,١٣٧ |
| | داخل المجموعات | ٢٠٨,٦٤٣ | ٣٥٩ | ٠,٥٨١ | | |
| | المجموع | ٢١٢,٧٢٤ | ٣٦٣ | | | |
| مجال تطوير العمل الإداري والميداني | بين المجموعات | ١,٤١٣ | ٤ | ٠,٣٥٣ | ٠,٩٨٠ | ٠,٤١٩ |
| | داخل المجموعات | ١٢٩,٤٧٠ | ٣٥٩ | ٠,٣٦١ | | |
| | المجموع | ١٣٠,٨٨٣ | ٣٦٣ | | | |
| مجال تطوير المباني والأجهزة | بين المجموعات | ٦,٣٢٧ | ٤ | ١,٥٨٢ | ٢,١١٨ | ٠,٠٧٨ |
| | داخل المجموعات | ٢٦٨,١٠٨ | ٣٥٩ | ٠,٧٤٧ | | |
| | المجموع | ٢٧٤,٤٣٥ | ٣٦٣ | | | |
| واقع البناء التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية | بين المجموعات | ٠,٧٤٣ | ٤ | ٠,١٨٦ | ٠,٤٦٠ | ٠,٧٦٥ |
| | داخل المجموعات | ١٤٥,٠٠٨ | ٣٥٩ | ٠,٤٠٤ | | |
| | المجموع | ١٤٥,٧٥١ | ٣٦٣ | | | |
| واقع الثقافة التنظيمية بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية | بين المجموعات | ٣,٣٤٧ | ٤ | ٠,٨٣٧ | ٢,٠٨٨ | ٠,٠٨٢ |
| | داخل المجموعات | ١٤٣,٨٢٣ | ٣٥٩ | ٠,٤٠١ | | |
| | المجموع | ١٤٧,١٦٩ | ٣٦٣ | | | |
| واقع المناخ التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية | بين المجموعات | ١,٦٥١ | ٤ | ٠٠,٤١٣ | ١,٢٢٢ | ٠,٣٠١ |
| | داخل المجموعات | ١٢١,٢٧١ | ٣٥٩ | ٠,٣٣٨ | | |
| | المجموع | ١٢٢,٩٢٢ | ٣٦٣ | | | |
| معوقات التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية | بين المجموعات | ١,٠٣٣ | ٤ | ٠,٢٥٨ | ٠,٧٤١ | ٠,٥٦٤ |
| | داخل المجموعات | ١٢٥,٠٢٢ | ٣٥٩ | ٠,٣٤٨ | | |
| | المجموع | ١٢٦,٠٥٥ | ٣٦٣ | | | |
| متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية | بين المجموعات | ٢,٠٢٦ | ٤ | ٠,٥٠٦ | ١,٦٨٧ | ٠,١٥٢ |
| | داخل المجموعات | ١٠٧,٧٧٦ | ٣٥٩ | ٠,٣٠٠ | | |
| | المجموع | ١٠٩,٨٠٢ | ٣٦٣ | | | |

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول (مجال تطوير الأفراد، مجال تطوير العمل الإداري والميداني، مجال تطوير المباني والأجهزة، واقع البناء التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، واقع الثقافة التنظيمية بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، واقع المناخ التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، معوقات التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر) باختلاف متغير مدة الخبرة.

**خامسًا : الفروق باختلاف متغير العمر:**

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة طبقًا لاختلاف متغير العمر استخدم الباحث (تحليل التباين الأحادي) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات أفراد الدراسة طبقًا لاختلاف متغير العمر، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

## الجدول رقم (٣١) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في إجابات أفراد الدراسة طبقًا لاختلاف متغير العمر

| المحور | مصدر التباين | مجموع مربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| مجال تطوير الأفراد | بين المجموعات | ٧,١٦٢ | ٣ | ٢,٣٨٧ | ٤,١٨١ | ٠,٠٠٦** |
| | داخل المجموعات | ٢٠٥,٥٦٢ | ٣٦٠ | ٠,٥٧١ | | |
| | المجموع | ٢١٢,٧٢٤ | ٣٦٣ | | | |
| مجال تطوير العمل الإداري والميداني | بين المجموعات | ١,٢٤٧ | ٣ | ٠,٤١٦ | ١,١٥٤ | ٠,٣٢٧ |
| | داخل المجموعات | ١٢٩,٦٣٧ | ٣٦٠ | ٠,٣٦٠ | | |
| | المجموع | ١٣٠,٨٨٣ | ٣٦٣ | | | |
| مجال تطوير المباني والأجهزة | بين المجموعات | ١٠,٠٣٨ | ٣ | ٣,٣٤٦ | ٤,٥٥٦ | ٠,٠٠٤** |
| | داخل المجموعات | ٢٦٤,٣٩٨ | ٣٦٠ | ٠,٧٣٤ | | |
| | المجموع | ٢٧٤,٤٣٥ | ٣٦٣ | | | |
| واقع البناء التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية | بين المجموعات | ٢,٠٩٣ | ٣ | ٠,٦٩٨ | ١,٧٤٩ | ٠,١٥٧ |
| | داخل المجموعات | ١٤٣,٦٥٨ | ٣٦٠ | ٠,٣٩٩ | | |
| | المجموع | ١٤٥,٧٥١ | ٣٦٣ | | | |
| واقع الثقافة التنظيمية بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية | بين المجموعات | ٣,٤٥٣ | ٣ | ١,١٥١ | ٢,٨٨٤ | ٠,٠٣٦* |
| | داخل المجموعات | ١٤٣,٧١٦ | ٣٦٠ | ٠,٣٩٩ | | |
| | المجموع | ١٤٧,١٦٩ | ٣٦٣ | | | |
| واقع المناخ التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية | بين المجموعات | ٢,١٣٨ | ٣ | ٠,٧١٣ | ٢,١٢٤ | ٠,٠٩٧ |
| | داخل المجموعات | ١٢٠,٧٨٥ | ٣٦٠ | ٠,٣٣٦ | | |
| | المجموع | ١٢٢,٩٢٢ | ٣٦٣ | | | |
| معوقات التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية | بين المجموعات | ٢,٤١٦ | ٣ | ٠,٨٠٥ | ٢,٣٤٥ | ٠,٠٧٣ |
| | داخل المجموعات | ١٢٣,٦٣٩ | ٣٦٠ | ٠,٣٤٣ | | |
| | المجموع | ١٢٦,٠٥٥ | ٣٦٣ | | | |
| متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية | بين المجموعات | ١,٣٧٢ | ٣ | ٠,٤٥٧ | ١,٥١٩ | ٠,٢٠٩ |
| | داخل المجموعات | ١٠٨,٤٢٩ | ٣٦٠ | ٠,٣٠١ | | |
| | المجموع | ١٠٩,٨٠٢ | ٣٦٣ | | | |

** دالة عند مستوى ٠,٠١ فأقل      * دالة عند مستوى ٠,٠٥ فأقل

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول (مجال تطوير العمل الإداري والميداني، واقع البناء التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، واقع المناخ التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، معوقات التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر) باختلاف متغير العمر.

ويتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول (واقع الثقافة التنظيمية بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر) باختلاف متغير العمر.

ويتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول (مجال تطوير الأفراد، مجال تطوير المباني والأجهزة) باختلاف متغير العمر، ولتحديد صالح الفروق بين كل عمر على حدة تم استخدام اختبار شيفيه والذي جاءت نتائجه كالتالي:

جدول رقم (٢٣)

يوضح نتائج اختبار شيفيه للتحقق من الفروق بين كل مقر عمل على حدة

| المحور | العمر | العدد | المتوسط الحسابي | مقر العمل | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | أقل من ٣٠ سنة | من ٣٠ إلى ٤٠ سنة | من ٤١ إلى ٥٠ سنة | من ٥١ سنة فأكثر |
| مجال تطوير الأفراد | أقل من ٣٠ سنة | ١٧١ | ٣,٣٧ | - | * | * | |
| | من ٣٠ إلى ٤٠ سنة | ١٣٣ | ٣,١٦ | | - | | * |
| | من ٤١ إلى ٥٠ سنة | ٥٣ | ٣,٠٨ | | | - | * |
| | من ٥١ سنة فأكثر | ٧ | ٣,٧٩ | | | | - |
| مجال تطوير المباني والأجهزة | أقل من ٣٠ سنة | ١٧١ | ٢,٩٩ | - | ** | | * |
| | من ٣٠ إلى ٤٠ سنة | ١٣٣ | ٣,٢٧ | | - | | |
| | من ٤١ إلى ٥٠ سنة | ٥٣ | ٣,٢٢ | | | - | |
| | من ٥١ سنة فأكثر | ٧ | ٣,٨٢ | | | | - |
| واقع الثقافة التنظيمية بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية | أقل من ٣٠ سنة | ١٧١ | ٣,٧٨ | - | * | * | |
| | من ٣٠ إلى ٤٠ سنة | ١٣٣ | ٣,٦٠ | | - | | |
| | من ٤١ إلى ٥٠ سنة | ٥٣ | ٣,٥٨ | | | - | |
| | من ٥١ سنة فأكثر | ٧ | ٣,٨٦ | | | | - |

** دالة عند مستوى ٠,٠١ فأقل * دالة عند مستوى ٠,٠٥ فأقل

يتضح من نتائج الجدول الموضحة أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين أعمارهم أقل من ٣٠ سنة وأفراد الدراسة الذين أعمارهم (من ٣٠ الى ٤٠ سنة، ومن ٤١ الى ٥٠ سنة) في (مجال تطوير الأفراد) لصالح أفراد الدراسة الذين أعمارهم أقل من ٣٠ سنة.

ويتضح من نتائج الجدول الموضحة أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين أعمارهم من ٣٠ إلى ٤٠ سنة وأفراد الدراسة الذين أعمارهم من ٥١ سنة فأكثر في مجال تطوير الأفراد لصالح أفراد الدراسة الذين أعمارهم من ٥١ سنة فأكثر.

ويتضح من نتائج الجدول الموضحة أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى ٠,٠٥ فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين أعمارهم من ٤١ الى ٥٠ سنة وأفراد الدراسة الذين أعمارهم من ٥١ سنة فأكثر في مجال تطوير الأفراد لصالح أفراد الدراسة الذين أعمارهم من ٥١ سنة فأكثر.

ويتضح من نتائج الجدول الموضحة أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين أعمارهم أقل من ٣٠ سنة وأفراد الدراسة الذين أعمارهم من ٥١ سنة فأكثر في (مجال تطوير المباني والأجهزة) لصالح أفراد الدراسة الذين أعمارهم من ٥١ سنة فأكثر.

ويتضح من نتائج الجدول الموضحة أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين أعمارهم أقل من ٣٠ سنة وأفراد الدراسة الذين أعمارهم (من ٣٠ الى ٤٠ سنة، ٤١ الى ٥٠ سنة) في (واقع الثقافة التنظيمية بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية) لصالح أفراد الدراسة الذين أعمارهم أقل من ٣٠ سنة.

ويتضح من نتائج الجدول الموضحة أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين أعمارهم أقل من ٣٠ سنة أفراد الدراسة الذين أعمارهم من ٣٠ الى ٤٠ سنة في (مجال تطوير المباني والأجهزة) لصالح أفراد الدراسة الذين أعمارهم من ٣٠ الى ٤٠ سنة.

**سادسًا : الفروق باختلاف متغير الدورات التدريبية:**

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة طبقًا إلى اختلاف متغير الدورات التدريبية، استخدم الباحث (تحليل التباين الأحادي) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات أفراد الدراسة طبقًا إلى اختلاف متغير الدورات التدريبية وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

## الجدول رقم (٣٣) نتائج تحليل التباين الأحادي

## للفروق في إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الدورات التدريبية

| المحور | مصدر التباين | مجموع مربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| مجال تطوير الأفراد | بين المجموعات | ٢,٤٤٩ | ٣ | ٠,٨١٦ | ١,٣٩ | ٠,٢٤٣ |
| | داخل المجموعات | ٢١٠,٢٧٥ | ٣٦٠ | ٠,٥٨٤ | | |
| | المجموع | ٢١٢,٧٢٤ | ٣٦٣ | | | |
| مجال تطوير العمل الإداري والميداني | بين المجموعات | ١,١١٧ | ٣ | ٠,٣٧٢ | ١,٠٣٣ | ٠,٣٧٨ |
| | داخل المجموعات | ١٢٩,٧٦٧ | ٣٦٠ | ٠,٣٦٠ | | |
| | المجموع | ١٣٠,٨٨٣ | ٣٦٣ | | | |
| مجال تطوير المباني والأجهزة | بين المجموعات | ٨,٦٠٠ | ٣ | ٢,٨٦٧ | ٣,٨٨٢ | ٠,٠٠٩** |
| | داخل المجموعات | ٢٦٥,٨٣٥ | ٣٦٠ | ٠,٧٣٨ | | |
| | المجموع | ٢٧٤,٤٣٥ | ٣٦٣ | | | |
| واقع البناء التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية | بين المجموعات | ٠,٥١٥ | ٣ | ٠,١٧٢ | ٠,٤٢٦ | ٠,٧٣٥ |
| | داخل المجموعات | ١٤٥,٢٣٦ | ٣٦٠ | ٠,٤٠٣ | | |
| | المجموع | ١٤٥,٧٥١ | ٣٦٣ | | | |
| واقع الثقافة التنظيمية بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية | بين المجموعات | ٣,٩٥٤ | ٣ | ١,٣١٨ | ٣,٣١٣ | ٠,٠٢٠* |
| | داخل المجموعات | ١٤٣,٢١٥ | ٣٦٠ | ٠,٣٩٨ | | |
| | المجموع | ١٤٧,١٦٩ | ٣٦٣ | | | |
| واقع المناخ التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية | بين المجموعات | ٠,٤٦٠ | ٣ | ٠,١٥٣ | ٠,٤٥٠ | ٠,٧١٧ |
| | داخل المجموعات | ١٢٢,٤٦٢ | ٣٦٠ | ٠,٣٤٠ | | |
| | المجموع | ١٢٢,٩٢٢ | ٣٦٣ | | | |
| معوقات التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية | بين المجموعات | ٠,٦٥١ | ٣ | ٠,٢١٧ | ٠,٦٢٣ | ٠,٦٠٠ |
| | داخل المجموعات | ١٢٥,٤٠٤ | ٣٦٠ | ٠,٣٤٨ | | |
| | المجموع | ١٢٦,٠٥٥ | ٣٦٣ | | | |
| متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية | بين المجموعات | ٢,٤١٥ | ٣ | ٠,٨٠٥ | ٢,٦٩٩ | ٠,٠٤٦* |
| | داخل المجموعات | ١٠٧,٣٨٦ | ٣٦٠ | ٠,٢٩٨ | | |
| | المجموع | ١٠٩,٨٠٢ | ٣٦٣ | | | |

** دالة عند مستوى ٠,٠١ فأقل     * دالة عند مستوى ٠,٠٥ فأقل

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠٥ , ٠ فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول (مجال تطوير الأفراد، مجال تطوير العمل الإداري والميداني، واقع البناء التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، واقع المناخ التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، معوقات التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر) باختلاف متغير الدورات التدريبية.

ويتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠٥ , ٠ فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول (واقع الثقافة التنظيمية بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر) باختلاف متغير الدورات التدريبية.

ويتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠١ , ٠ فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول (مجال تطوير المباني والأجهزة) باختلاف متغير الدورات التدريبية، ولتحديد صالح الفروق بين كل سنوات دورات تدريبية تم استخدام اختبار شيفيه والذي جاءت نتائجه كالتالي:

جدول رقم (٣٤)

يوضح نتائج اختبار شيفيه للتحقق من الفروق بين كل دورات تدريبية على حدة

| المحور | الدورات التدريبية | العدد | المتوسط الحسابي | الدورات التدريبية | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | لم ألتحق بدورة تدريبية | التحقت بدورة تدريبية | التحقت بدورتين تدريبيتين | التحقت بثلاث دورات تدريبية فأكثر |
| مجال تطوير المباني والأجهزة | لم ألتحق بدورة تدريبية | ٣٢ | ٣,٣٥ | - | | * | |
| | التحقت بدورة تدريبية | ٥٩ | ٣,٠١ | | - | | |
| | التحقت بدورتين تدريبيتين | ٦٨ | ٢,٨٩ | | | - | ** |
| | التحقت بثلاث دورات تدريبية فأكثر | ٢٠٥ | ٣,٢٣ | | | | - |
| واقع الثقافة التنظيمية بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية | لم ألتحق بدورة تدريبية | ٣٢ | ٣,٨٩ | - | | | * |
| | التحقت بدورة تدريبية | ٥٩ | ٣,٧٠ | | - | | |
| | التحقت بدورتين تدريبيتين | ٦٨ | ٣,٨٣ | | | - | * |
| | التحقت بثلاث دورات تدريبية فأكثر | ٢٠٥ | ٣,٦١ | | | | - |
| متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية | لم ألتحق بدورة تدريبية | ٣٢ | ٤,١٦ | - | | | * |
| | التحقت بدورة تدريبية | ٥٩ | ٤,٣٣ | | - | | |
| | التحقت بدورتين تدريبيتين | ٦٨ | ٤,٢٣ | | | - | * |
| | التحقت بثلاث دورات تدريبية فأكثر | ٢٠٥ | ٤,٣٩ | | | | - |

** دالة عند مستوى ٠,٠١ فأقل        * دالة عند مستوى ٠,٠٥ فأقل

يتضح من نتائج الجدول الموضحة أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين لم يلتحقوا بأي دورة تدريبية وأفراد الدراسة الذين التحقوا بدورتين تدريبيتين في (مجال تطوير المباني والأجهزة) لصالح أفراد الدراسة الذين لم يلتحقوا بأي دورة تدريبية.

ويتضح من نتائج الجدول الموضحة أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى ٠٥, ٠ فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين لم يلتحقوا بأي دورة تدريبية وأفراد الدراسة الذين التحقوا بثلاث دورات تدريبية فأكثر في (واقع الثقافة التنظيمية بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر) لصالح أفراد الدراسة الذين لم يلتحقوا بأي دورات تدريبية.

ويتضح من نتائج الجدول الموضحة أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠٥, ٠ فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين لم يلتحقوا بأي دورة تدريبية وأفراد الدراسة الذين التحقوا بثلاث دورات تدريبية فأكثر في (متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر) لصالح أفراد الدراسة الذين التحقوا بثلاث دورات تدريبية فأكثر.

ويتضح من نتائج الجدول الموضحة أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠٥, ٠ فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين التحقوا بدورتين تدريبيتين وأفراد الدراسة الذين التحقوا بثلاث دورات تدريبية فأكثر في (واقع الثقافة التنظيمية بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر) لصالح أفراد الدراسة الذين التحقوا بدورتين تدريبيتين.

ويتضح من نتائج الجدول الموضحة أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠٥, ٠ فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين التحقوا بدورتين تدريبيتين وأفراد الدراسة الذين التحقوا بثلاث دورات تدريبية فأكثر في (متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر) لصالح أفراد الدراسة الذين التحقوا بثلاث دورات تدريبية فأكثر.

ويتضح من نتائج الجدول الموضحة أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠١, ٠ فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة التحقوا بدورتين تدريبيتين وأفراد الدراسة الذين التحقوا بثلاث دورات تدريبية فأكثر في (مجال تطوير المباني والأجهزة) لصالح أفراد الدراسة الذين التحقوا بثلاث دورات تدريبية فأكثر.

# المبحث الثاني
# خلاصة الدراسة

**السؤال الأول:** ما واقع البناء التنظيمي والثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية ؟

**أولًا: واقع البناء التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية:**

أ- واقع البناء التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية في مجال تطوير الأفراد:

١- أفراد الدراسة محايدون في موافقتهم على واقع البناء التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية في مجال تطوير الأفراد.

٢- أفراد الدراسة موافقون على أربعة من ملامح واقع البناء التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في مجال تطوير الأفراد تتمثل في:

٣- تطبق الهيئة نظام محاسبة ومساءلة للموظفين المقصرين والمتجاوزين.

٤- تتناسب ساعات العمل مع المهام المكلف بها الموظفون.

٥- يوجد قاعدة بيانات دقيقة وشاملة للموظفين.

٦- تتوافق برامج وخطط تدريب الموظفين مع الحاجات الفعلية للتطوير في الهيئة.

٧- أفراد الدراسة محايدون حول ستة من ملامح واقع البناء التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في مجال تطوير الأفراد أبرزها تتمثل في:

- يمكن التطوير التنظيمي في الهيئة الموظفين من المشاركة في صناعة القرارات.
- تحرص الهيئة على استقطاب الكوادر البشرية المؤهلة لضمها للقوى العاملة لديها.

- تتناسب تخصصات الموظفين مع طبيعة ومهام وواجبات وظائفهم.
- يتضمن التنظيم في الهيئة توصيفًا وظيفيًّا يحدد المهام والمسؤوليات والأهداف لكل موظف بالهيئة.
- ترتبط الترقيات والبدلات والحوافز والمكافآت بمستوى أداء الموظفين.

ب- واقع البناء التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية في مجال تطوير العمل الإداري والميداني:

١-أفراد الدراسة موافقون على واقع البناء التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في مجال تطوير العمل الإداري والميداني.

٢-أفراد الدراسة موافقون بشدة على اثنين من ملامح واقع البناء التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في مجال تطوير العمل الإداري والميداني تتمثلان في:

- يمتلك الموظفون حب العمل الميداني والولاء للشعيرة.
- يتم التعامل مع الجمهور برفق ولين وبالتي هي أحسن وتعريفه بخطئه ونصحه.

٣-أفراد الدراسة موافقون على خمسة من ملامح واقع البناء التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في مجال تطوير العمل الإداري والميداني تتمثل في:

- يمتلك الموظفون الميدانيون المهارة في النصح والحوار والقدرة على الإقناع.
- يساعد التطوير في تبسيط إجراءات العمل وتفويض الصلاحيات للموظفين.
- يطبق الموظفون الأفكار والطرق والأساليب التي سبق تعلمها لحل المشاكل التي يواجهونها في العمل الميداني.
- يتم تطوير أداء الموظف الميداني من خلال المحاضرات وورش العمل

والتدريب العملي.

- يتم تطبيق الإدارة الالكترونية في أعمال الهيئة.

٤- أفراد الدراسة محايدون على ثمانية من ملامح واقع البناء التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في مجال تطوير العمل الإداري والميداني أبرزها تتمثل في:

- تسهم عملية التطوير في دعم كفاءة وفاعلية وظائف الإدارة من خلال عمليات (التخطيط، التنظيم، اتخاذ القرارات).
- تطبق الهيئة سياسة واضحة ومتوازنة لإدارة شئون الموظفين.
- يوجد محاضر وقاعدة بيانات للمخالفين لجميع العمليات الميدانية التي تقوم بها الهيئة.
- يوجد دليل تنظيمي للهيئة عن مكوناتها وبنائها التنظيمي.
- تقوم وحدة المراجعة الداخلية بتقديم تقارير لمتخذي القرار بعد كل زيارة ميدانية لمواقع العمل.

ج- واقع البناء التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية في مجال تطوير المباني والأجهزة:

١- أفراد الدراسة محايدون في موافقتهم حول واقع البناء التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في مجال تطوير المباني والأجهزة.

٢- أفراد الدراسة موافقون على أربعة من ملامح واقع البناء التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في مجال تطوير المباني والأجهزة تتمثل في:

- تبادر الهيئة بالاستفادة من أنظمة التقنية الحديثة ووسائلها.
- يوجد شبكة اتصالات لاسلكية لخدمة العمل الميداني.
- يتوفر في الهيئة شبكة اتصالات هاتفية ومعلوماتية متطورة.
- يوجد نظام معلومات وأرشفة الكترونية يساعد في عملية التطوير.

٣- أفراد الدراسة محايدون حول اثنين من ملامح واقع البناء التنظيمي بهيئة

الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في مجال تطوير المباني والأجهزة يتمثلان في:

- يتم استخدام أحدث التجهيزات والمعدات المكتبية.
- مبنى الهيئة الرئيس ملائم ويسهل الوصول إليه.

٤-أفراد الدراسة غير موافقين على اثنين من ملامح واقع البناء التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في مجال تطوير المباني والأجهزة يتمثلان في:

- يتم اختيار مواقع مراكز الهيئة بعناية مع الاهتمام بهندسة وتصميم مبانيها بما يحقق رسالتها.
- تمتاز مباني الهيئة الإدارية بالجاهزية العالية والإمكانات المتطورة.

**ثانيًا: واقع الثقافة التنظيمية بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية:**

١-أفراد الدراسة موافقون على واقع الثقافة التنظيمية بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية.

٢-أفراد الدراسة موافقون بشدة على واحدة من واقع الثقافة التنظيمية بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر تتمثل في: شعور الموظف بالفخر والاعتزاز لعمله في الهيئة.

٣- أفراد الدراسة موافقون على أربعة من ملامح واقع الثقافة التنظيمية بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر تتمثل في:

- تعمل الهيئة على التواصل مع المجتمع وإبراز رسالتها بشكل واضح.
- يقدم الموظفون المصلحة العامة على مصالحهم الشخصية.
- يمتلك الموظفون الخبرة والثقافة والرؤية الدقيقة لمشكلات العمل.
- يحرص الموظفون على الاستفادة من الانتقادات والملاحظات التي توجه لهم.

٤- أفراد الدراسة محايدون في موافقتهم حول واحدة من ملامح واقع الثقافة التنظيمية بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر تتمثل في: تعرف المديرين على مشاكل الموظفين ويسعون لحلها.

٥- أفراد الدراسة غير موافقين على واحدة من ملامح واقع الثقافة التنظيمية بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر تتمثل في: السماح للموظفين في الهيئة بالتعبير عن آرائهم مهما اختلفت مع آراء الإدارة العليا.

**ثالثًا: واقع المناخ التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية:**

١- أفراد الدراسة موافقون على واقع المناخ التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية.

٢- أفراد الدراسة موافقون بشدة على واحدة من ملامح واقع المناخ التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر تتمثل في: قضاء الموظفين ساعات عمل إضافية تطوعًا إذا اقتضت مصلحة العمل ذلك.

٣- أفراد الدراسة موافقون على أربعة من ملامح واقع المناخ التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر تتمثل في:

- تؤدي الثقة بالموظفين إلى نتائج إيجابية تنعكس على الأداء.
- يحترم الموظفون بالهيئة إجراءات العمل وأنظمته.
- التنافس بين الموظفين تنافس إيجابي لصالح العمل.
- تحرص الهيئة على تطبيق مفهوم العمل الجماعي.

٤- أفراد الدراسة محايدون على أربعة من ملامح واقع المناخ التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر تتمثل في:

- يوجد رضا لدى الموظفين عن الوظائف التي يشغلونها.
- يفضل الموظفون البقاء في الهيئة حتى لو توفرت لهم فرص عمل ذات مردود مالي أفضل.

- تعمل الهيئة على حل النزاعات الوظيفية بشكل ايجابي.
- تكثر الزيارات واللقاءات بين موظفي الهيئة خارج أوقات العمل الرسمي.

**السؤال الثاني**: ما أبرز معوقات التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية:

١- أفراد الدراسة موافقون على معوقات التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية.

٢- أفراد الدراسة موافقون بشدة على واحدة من معوقات التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية تتمثل في: استخدام مبانٍ مستأجرة للمراكز، وعدم وجود مبانٍ للهيئة ذات طابع معماري موحد.

٣- أفراد الدراسة موافقون على اثني عشر من معوقات التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية أبرزها تتمثل في:

- نقص الإمكانات الفنية والبشرية والمادية اللازمة لتنفيذ خطة التطوير التنظيمي في الهيئة.
- نقص الاهتمام بالدراسات والبحوث المتعلقة بالتطوير.
- الافتقار إلى التواصل بين الفروع للاستفادة من الخبرات.
- الافتقار إلى وجود فريق للتطوير أثناء التطبيق يؤثر على برامج التطوير التنظيمي.
- يقوم موظفون على درجة من الكفاءة والخبرة في الهيئة بأعمال لا تتناسب مع مؤهلاتهم.

٤- أفراد الدراسة محايدون في موافقتهم على ستة من معوقات التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية

أبرزها تتمثل في:

- ضعف إمكانات مركز المعلومات في الهيئة.
- الخوف من التغيير يؤثر في تطبيق التطوير التنظيمي في الهيئة.
- ضعف التغذية الراجعة للبرامج التطويرية من قبل الهيئة.
- عدم ملاءمة التنظيم الإداري الحالي لتحقيق أهداف الهيئة في التطوير.
- لا يوجد جهاز رقابي مستقل يمارس الرقابة على أداء الهيئة.

**السؤال الثالث**: ما أهم متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية:

١- أفراد الدراسة موافقون بشدة على متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية.

٢- أفراد الدراسة موافقون بشدة على تسعة من متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر أبرزها تتمثل في:

- استحداث وظائف لدعم العمل الميداني في مراكز الهيئة.
- إنشاء شبكة اتصالات لاسلكية لدعم العمليات الميدانية.
- وضع سلم رواتب مستقل لموظفي الهيئة يساعد على التطوير.
- تنمية دور الإدارة العامة للتوعية والتوجيه بالتواصل مع المجتمع من خلال الموقع الالكتروني للهيئة وعبر جميع وسائل الاتصال.
- إنشاء مركز إعلامي للهيئة لتطوير دور إدارة العلاقات العامة والإعلام والتواصل مع الإعلام بوسائله المختلفة.

٣- أفراد الدراسة محايدون في موافقتهم على خمسة من متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر تتمثل في:

- الاستعانة بالخبراء المتخصصين وإعداد الكفاءات والقيادات القادرة على القيام بالتطوير التنظيمي.
- إنشاء مبانٍ ذات تصميم موحد لمراكز الهيئة.

- تصميم برامج ودورات التطوير وفقاً لاحتياجات الهيئة الفعلية وعدم اختزالها على تدريب الموظفين فقط.
- تحديث اللوائح والأنظمة في ضوء متطلبات التطوير التنظيمي.
- إنشاء مكاتب للهيئة في المجمعات التجارية.

**إجابة إفراد الدراسة على السؤال المفتوح حول متطلبات ومقترحات أخرى لتطبيق التطوير التنظيمي في الهيئة:**

**أولًا: إجابة إفراد الدراسة حول واقع البناء التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر:**

**أ- في مجال تطوير الأفراد:**

١- مشاركة الموظفين أصحاب الخبرة والكفاءة في تطوير الهيئة.

٢- توفير بدلات لأعضاء الهيئة مثل (بدل سكن، بدل طبيعة عمل، بدل حاسب، بدل خطر، بدل مواجهة جمهور، بدل ورديات، بدل قيادة سيارة).

٣- إعداد الموظف الميداني فقهيًّا وثقافيًّا وتدريبيًّا لعمل الهيئة وتوعيته بالأنظمة والإجراءات الإدارية قبل توجيهه للعمل الميداني.

٤- إعداد دليل إجرائي يتضمن حقوق وواجبات الموظف الميداني.

**ب - في مجال تطوير العمل الإداري والميداني:**

١- الاهتمام بالأنظمة والقرارات التي تخص الجهات الحكومية والخاصة الأخرى مما له علاقة بالهيئة قبل عملية تطبيقها.

٢- التدوير للقيادات ومديري المراكز في الهيئة وعدم استمرارهم في مناصبهم أكثر من أربع سنوات.

٣- استقطاب الكفاءات الإدارية من الجهات الحكومية والخاصة للعمل في الهيئة.

٤- الدقة في اختيار رجال الأمن المرافقين للأعضاء الميدانيين، وتدريبهم قبل التوجيه للعمل الميداني.

٥-الاستفادة من الدراسات والبحوث التي تستهدف تطوير عمل الهيئة.

**ج - في مجال تطوير المباني والأجهزة:**

١-إنشاء مبانٍ حكومية لديوان الرئاسة ومراكز الهيئات.

٢-التعاقد مع مراكز صيانة متخصصة في كل مدينة لعمل الصيانة الدورية لسيارات الهيئة.

٣-وضع رابط الكتروني لإدارة الموارد البشرية، وإعطاء كل موظف رمز مستخدم يستطيع من خلاله عمل الإجراءات الإدارية الخاصة به.

٤-وضع برنامج لعمل بريد الكتروني لجميع الموظفين، لتسهيل عملية التواصل بين الإدارة والموظفين في التعاميم والقرارات والأخبار.

**ثانيًا: إجابة إفراد الدراسة حول واقع الثقافة التنظيمية بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر:**

١-زيادة التثقيف والوعي بأهمية شعيرة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر والعمل من أجل الجهاز وليس لأغراض شخصية.

٢-تفعيل دور المركز الإعلامي لبيان عمل ومنجزات الهيئة والرد على التصريحات المسيئة للهيئة وأعضائها.

٣-تفعيل دور الإدارة العامة للتوعية والتوجية في توعية طلاب وطالبات المدارس والجامعات والمجتمع لأهمية عمل الهيئة.

**ثالثًا: إجابة إفراد الدراسة حول واقع المناخ التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر:**

١-تنمية روح التنافس بين أعضاء المراكز.

٢-عمل لقاءات دورية مفتوحة بين الأعضاء والمسؤولين.

٣-إنشاء مركز اجتماعي ورياضي لموظفي الهيئة.

**السؤال الرابع:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات عينة الدراسة حول التطوير التنظيمي باختلاف متغيرات الدراسة وهي (الدرجة الوظيفية، الموقع، مقر العمل، المؤهل الدراسي، العمر، الخبرة، الدورات التدريبية)؟

**أولًا : الفروق باختلاف متغير موقع العمل:**

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة الذين عملهم ميداني واتجاهات أفراد الدراسة الذين عملهم إداري حول (مجال تطوير الأفراد، مجال تطوير العمل الإداري والميداني، واقع الثقافة التنظيمية بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، واقع المناخ التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، معوقات التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر).

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة الذين عملهم ميداني واتجاهات أفراد الدراسة الذين عملهم إداري حول (مجال تطوير المباني والأجهزة، واقع البناء التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر) لصالح أفراد الدراسة الذين عملهم إداري.

**ثانيًا : الفروق باختلاف متغير مقر العمل:**

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول (مجال تطوير الأفراد، مجال تطوير العمل الإداري والميداني، واقع الثقافة التنظيمية بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، واقع المناخ التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر) باختلاف متغير مقر العمل.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين مقر عملهم ديوان الرئاسة وأفراد الدراسة الذين مقر عملهم الرياض في (واقع البناء التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر) لصالح أفراد الدراسة الذين مقر

عملهم ديوان الرئاسة.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠٥ , ٠ فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين مقر عملهم ديوان الرئاسة وأفراد الدراسة الذين مقر عملهم الدمام في مجال تطوير المباني والأجهزة لصالح أفراد الدراسة الذين مقر عملهم ديوان الرئاسة.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠٥ , ٠ فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين مقر عملهم الرياض أفراد الدراسة الذين مقر عملهم الدمام في مجال تطوير المباني والأجهزة لصالح أفراد الدراسة الذين مقر عملهم الدمام.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠٥ , ٠ فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين مقر عملهم ديوان الرئاسة وأفراد الدراسة الذين مقر عملهم جدة في معوقات التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر لصالح أفراد الدراسة الذين مقر عملهم جدة.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠٥ , ٠ فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين مقر عملهم جدة وأفراد الدراسة الذين مقر عملهم الدمام في معوقات التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر لصالح أفراد الدراسة الذين مقر عملهم جدة.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠١ , ٠ فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين مقر عملهم ديوان الرئاسة وأفراد الدراسة الذين مقر عملهم (الرياض، جدة) في مجال تطوير المباني والأجهزة لصالح أفراد الدراسة الذين مقر عملهم ديوان الرئاسة.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠١ , ٠ فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين مقر عملهم الرياض وأفراد الدراسة الذين مقر عملهم جدة في (مجال تطوير المباني والأجهزة، متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر) لصالح أفراد الدراسة الذين مقر عملهم جدة.

**ثالثًا : الفروق باختلاف متغير المؤهل العلمي:**

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول (مجال تطوير المباني والأجهزة، معوقات التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر) باختلاف متغير المؤهل العلمي.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي أقل من الثانوية وأفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس في (مجال تطوير العمل الإداري والميداني، واقع البناء التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر) لصالح أفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي أقل من الثانوية.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي ثانوية عامة وأفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا في (واقع البناء التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر) لصالح أفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي ثانوية عامة.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي دبلوم وأفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا في (واقع البناء التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر) لصالح أفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي دبلوم.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي دبلوم وأفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا في (واقع الثقافة التنظيمية بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر) لصالح أفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي دبلوم.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي ثانوية عامة وأفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس في (واقع المناخ التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر) لصالح

أفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي ثانوية عامة.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠٥ , ٠ فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي ثانوية عامة وأفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي دبلوم في (متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر) لصالح أفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي دبلوم.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠٥ , ٠ فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي ثانوية عامة وأفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي دبلوم في (متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر) لصالح أفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي دبلوم.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠٥ , ٠ فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس وأفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا في (متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر) لصالح أفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠١ , ٠ فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي أقل من الثانوية وأفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا في (مجال تطوير الأفراد، مجال تطوير المباني والأجهزة، واقع البناء التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر) لصالح أفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي أقل من الثانوية.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠١ , ٠ فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي ثانوية عامة وأفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا في (مجال تطوير الأفراد، مجال تطوير المباني والأجهزة، واقع البناء التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، واقع الثقافة التنظيمية بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، واقع المناخ التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر) لصالح أفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي ثانوية عامة.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠١, ٠ فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس وأفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا في (مجال تطوير الأفراد، واقع الثقافة التنظيمية بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر) لصالح أفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠١, ٠ فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي دبلوم وأفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا في (مجال تطوير الأفراد) لصالح أفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي دبلوم.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠١, ٠ فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي ثانوية عامة وأفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس في (مجال تطوير العمل الإداري والميداني) لصالح أفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي ثانوية عامة.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠١, ٠ فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي دبلوم وأفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس في (متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر) لصالح أفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي دبلوم.

**رابعاً : الفروق باختلاف متغير مدة الخبرة:**

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠٥, ٠ فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول (مجال تطوير الأفراد، مجال تطوير العمل الإداري والميداني، مجال تطوير المباني والأجهزة، واقع البناء التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، واقع الثقافة التنظيمية بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، واقع المناخ التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، معوقات التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر) باختلاف متغير مدة الخبرة.

**خامساً : الفروق باختلاف متغير العمر:**

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠٥ , ٠ فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول (مجال تطوير العمل الإداري والميداني، واقع البناء التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، واقع المناخ التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، معوقات التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر) باختلاف متغير العمر.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠٥ , ٠ فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين أعمارهم أقل من ٣٠ سنة وأفراد الدراسة الذين أعمارهم (من ٣٠ الى ٤٠ سنة، ٤١ الى ٥٠ سنة) في (مجال تطوير الأفراد) لصالح أفراد الدراسة الذين أعمارهم أقل من ٣٠ سنة.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠٥ , ٠ فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين أعمارهم من ٣٠ الى ٤٠ سنة وأفراد الدراسة الذين أعمارهم من ٥١ سنة فأكثر في (مجال تطوير الأفراد) لصالح أفراد الدراسة الذين أعمارهم من ٥١ سنة فأكثر.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠٥ , ٠ فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين أعمارهم من ٤١ الى ٥٠ سنة وأفراد الدراسة الذين أعمارهم من ٥١ سنة فأكثر في (مجال تطوير الأفراد) لصالح أفراد الدراسة الذين أعمارهم من ٥١ سنة فأكثر.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠٥ , ٠ فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين أعمارهم أقل من ٣٠ سنة وأفراد الدراسة الذين أعمارهم من ٥١ سنة فأكثر في (مجال تطوير المباني والأجهزة) لصالح أفراد الدراسة الذين أعمارهم من ٥١ سنة فأكثر.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠٥ , ٠ فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين أعمارهم أقل من ٣٠ سنة أفراد الدراسة الذين أعمارهم (من ٣٠ الى ٤٠ سنة، ٤١ الى ٥٠ سنة) في (واقع الثقافة التنظيمية بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر) لصالح أفراد الدراسة الذين أعمارهم أقل من ٣٠ سنة.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠١ , ٠ فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين أعمارهم أقل من ٣٠ سنة أفراد الدراسة الذين أعمارهم من ٣٠ الى ٤٠ سنة في (مجال تطوير المباني والأجهزة) لصالح أفراد الدراسة الذين أعمارهم من ٣٠ الى ٤٠ سنة.

**سادسًا : الفروق باختلاف متغير الدورات التدريبية:**

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠٥ , ٠ فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول (مجال تطوير الأفراد، مجال تطوير العمل الإداري والميداني، واقع البناء التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، واقع المناخ التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، معوقات التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر) باختلاف متغير الدورات التدريبية.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠٥ , ٠ فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين لم يلتحقوا بأي دورة تدريبية وأفراد الدراسة الذين التحقوا بدورتين تدريبيتين في (مجال تطوير المباني والأجهزة) لصالح أفراد الدراسة الذين لم يلتحقوا بأي دورة تدريبية.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠٥ , ٠ فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين لم يلتحقوا بأي دورة تدريبية وأفراد الدراسة الذين التحقوا بثلاث دورات تدريبية فأكثر في (واقع الثقافة التنظيمية بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر) لصالح أفراد الدراسة الذين لم يلتحقوا بأي دورات تدريبية.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠٥ , ٠ فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين لم يلتحقوا بأي دورة تدريبية وأفراد الدراسة الذين التحقوا بثلاث دورات تدريبية فأكثر في (متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر) لصالح أفراد الدراسة الذين التحقوا بثلاث دورات تدريبية فأكثر.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠٥ , ٠ فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين التحقوا بدورتين تدريبيتين وأفراد الدراسة الذين التحقوا بثلاث دورات

تدريبية فأكثر في (واقع الثقافة التنظيمية بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر) لصالح أفراد الدراسة الذين التحقوا بدورتين تدريبيتين.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠٥ , ٠ فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين التحقوا بدورتين تدريبيتين وأفراد الدراسة الذين التحقوا بثلاث دورات تدريبية فأكثر في (متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر) لصالح أفراد الدراسة الذين التحقوا بثلاث دورات تدريبية فأكثر.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠١ , ٠ فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة التحقوا بدورتين تدريبيتين وأفراد الدراسة الذين التحقوا بثلاث دورات تدريبية فأكثر في (مجال تطوير المباني والأجهزة) لصالح أفراد الدراسة الذين التحقوا بثلاث دورات تدريبية فأكثر.

## المبحث الثالث

## نتائج الدراسة والتوصيات

**مقدمة:**

يعد هذا المبحث خلاصة البحث قبل تقديم التصور المقترح لتطبيق التطوير التنظيمي في هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية، ويستعرض من خلاله الباحث أبرز نتائج الدراسة والمقترحات والتوصيات.

### المطلب الأول: نتائج الدراسة:

**أولًا: النتائج المتعلقة بواقع البناء التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية:**

**أ- النتائج المتعلقة بمجال تطوير الأفراد:**

جاءت إجابات أفراد الدراسة (موافقون) على واقع البناء التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في مجال تطوير الأفراد على النحو الآتي:

تطبق الهيئة نظام محاسبة ومساءلة للموظفين المقصرين والمتجاوزين، حيث بلغت درجة الموافقة (٣, ٨٨).

١- تتناسب ساعات العمل مع المهام المكلف بها الموظفون، حيث بلغت درجة الموافقة (٣, ٤٧).

٢- يوجد قاعدة بيانات دقيقة وشاملة للموظفين، حيث بلغت درجة الموافقة (٣, ٤٦).

٣- تتوافق برامج وخطط تدريب الموظفين مع الحاجات الفعلية للتطوير في الهيئة، حيث بلغت درجة الموافقة (٣, ٤٢).

أما أبرز ملامح القصور في إجابات أفراد الدراسة على واقع البناء التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في مجال تطوير الأفراد فجاءت على النحو الآتي:

١- يتضمن التنظيم في الهيئة توصيفًا وظيفيًّا يحدد المهام والمسؤوليات والأهداف لكل موظف بالهيئة، حيث بلغت درجة الموافقة (٣, ١٦).

٢- ترتبط الترقيات والبدلات والحوافز والمكافآت بمستوى أداء الموظفين، حيث بلغت درجة الموافقة (٢,٧٠).

٣- يوجد سلم رواتب ونظام ترقيات وبدلات عادل في الهيئة، حيث بلغت درجة الموافقة (٢,٦٩)

**ب- النتائج المتعلقة في مجال تطوير العمل الإداري والميداني:**

جاءت إجابات أفراد الدراسة (موافقون) على واقع البناء التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في مجال تطوير العمل الإداري والميداني على النحو الآتي:

١- يمتلك الموظفون حب العمل الميداني والولاء للشعيرة، حيث بلغت درجة الموافقة (٤,٨٨)

٢- يتم التعامل مع الجمهور برفق ولين وبالتي هي أحسن وتعريفه بخطئه ونصحه، حيث بلغت درجة الموافقة (٤,٢٢).

٣- يمتلك الموظفون الميدانيون المهارة في النصح والحوار والقدرة على الإقناع، حيث بلغت درجة الموافقة (٣,٩٢).

أما أبرز ملامح القصور في إجابات أفراد الدراسة على واقع البناء التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في مجال تطوير العمل الإداري والميداني فجاءت على النحو الآتي:

١- تقوم وحدة المراجعة الداخلية بتقديم تقارير لمتخذي القرار بعد كل زيارة ميدانية لمواقع العمل، حيث بلغت درجة الموافقة (٣,٠٥).

٢- يتم اتخاذ القرارات الإدارية بشكل موضوعي بعيدًا عن الاعتبارات الشخصية، حيث بلغت درجة الموافقة (٢,٩٥).

٣- يوجد تحديد واضح لمهام وأهداف واختصاصات الموظف الميداني في مراكز الهيئة، حيث بلغت درجة الموافقة (٢,٩٠).

٤- يوجد نظام الكتروني لإدارة الوقت (الحضور والانصراف) حيث بلغت درجة الموافقة (٢,٦٤).

### ج- النتائج المتعلقة في مجال تطوير المباني والأجهزة:

جاءت إجابات أفراد الدراسة (موافقون) على واقع البناء التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في مجال تطوير المباني والأجهزة على النحو الآتي:

١- تبادر الهيئة بالاستفادة من أنظمة التقنية الحديثة ووسائلها، حيث بلغت درجة الموافقة (٣,٦٩).

٢- يوجد شبكة اتصالات لاسلكية لخدمة العمل الميداني، حيث بلغت درجة الموافقة (٣,٥٣).

٣- يتوفر في الهيئة شبكة اتصالات هاتفية ومعلوماتية متطورة، حيث بلغت درجة الموافقة (٣,٤٩).

٤- يوجد نظام معلومات وأرشفة الكترونية يساعد في عملية التطوير، حيث بلغت درجة الموافقة (٣,٤١).

أما أبرز ملامح القصور في إجابات أفراد الدراسة على واقع البناء التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في مجال تطوير المباني والأجهزة فجاءت على النحو الآتي:

١- يتم استخدام احدث التجهيزات والمعدات المكتبية، حيث بلغت درجة الموافقة (٣,٢٥).

٢- مبنى الهيئة الرئيس ملائم ويسهل الوصول إليه، حيث بلغت درجة الموافقة (٣,٠٦).

٣- تمتاز مباني الهيئة الإدارية بالجاهزية العالية والإمكانات المتطورة، حيث بلغت درجة الموافقة (٢,٤٥).

٤- يتم اختيار مواقع مراكز الهيئة بعناية مع الاهتمام بهندسة وتصميم مبانيها بما يحقق رسالتها، حيث بلغت درجة الموافقة (٢,٢٨).

**ثانيًا: النتائج المتعلقة بواقع الثقافة التنظيمية بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية:**

جاءت إجابات أفراد الدراسة (موافقون) على واقع الثقافة التنظيمية بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر على النحو الآتي:

١- يشعر الموظف بالفخر والاعتزاز لعمله في الهيئة، حيث بلغت درجة الموافقة (٣٥, ٤).

٢- تعمل الهيئة على التواصل مع المجتمع وإبراز رسالتها بشكل واضح، حيث بلغت درجة الموافقة (٠١, ٤).

٣- يقدم الموظفون المصلحة العامة على مصالحهم الشخصية، حيث بلغت درجة الموافقة (٠٠, ٤).

٤- يمتلك الموظفون الخبرة والثقافة والرؤية الدقيقة لمشكلات العمل، حيث بلغت درجة الموافقة (٤٨, ٣).

أما أبرز ملامح القصور في إجابات أفراد الدراسة على واقع الثقافة التنظيمية بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر فجاءت على النحو الآتي:

١- يتعرف المديرون مشاكل الموظفين ويسعون لحلها، حيث بلغت درجة الموافقة (٢٧, ٣).

٢- يسمح للموظفين في الهيئة بالتعبير عن آرائهم مهما اختلفت مع آراء الإدارة العليا، حيث بلغت درجة الموافقة (٥٣, ٢).

**ثالثًا: النتائج المتعلقة بواقع المناخ التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية:**

جاءت إجابات أفراد الدراسة (موافقون) على واقع المناخ التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر على النحو الآتي:

١- يقضي الموظفون ساعات عمل إضافية تطوعًا إذا اقتضت مصلحة العمل ذلك، حيث بلغت درجة الموافقة (٥٥, ٤).

٢- تؤدي الثقة بالموظفين إلى نتائج ايجابية تنعكس على الأداء، حيث بلغت درجة الموافقة (٠٧ , ٤).

٣- يحترم الموظفون بالهيئة إجراءات العمل وأنظمته، حيث بلغت درجة الموافقة (٠٤ , ٤).

٤- التنافس بين الموظفين تنافس ايجابي لصالح العمل، حيث بلغت درجة الموافقة (٦١ , ٣).

أما أبرز ملامح القصور في إجابات أفراد الدراسة على واقع المناخ التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر فجاءت على النحو الآتي:

١- يوجد رضا لدى الموظفين عن الوظائف التي يشغلونها، حيث بلغت درجة الموافقة (٣٦ , ٣).

٢- يفضل الموظفون البقاء في الهيئة حتى لو توفرت لهم فرص عمل ذات مردود مالي أفضل، حيث بلغت درجة الموافقة (٣٤ , ٣).

٣- تعمل الهيئة على حل النزاعات الوظيفية بشكل ايجابي، حيث بلغت درجة الموافقة (٠٩ , ٣).

٤- تكثر الزيارات واللقاءات بين موظفي الهيئة خارج أوقات العمل الرسمي، حيث بلغت درجة الموافقة (٧٢ , ٢).

**رابعًا: النتائج المتعلقة بمعوقات التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية:**

جاءت إجابات أفراد الدراسة (موافقون) على معوقات التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر على النحو الآتي:

١- استخدام مبانٍ مستأجرة للمراكز وعدم وجود مبانٍ للهيئة ذات طابع معماري موحد، حيث بلغت درجة الموافقة (٢٦ , ٤).

٢- نقص الإمكانات الفنية والبشرية والمادية اللازمة لتنفيذ خطة التطوير التنظيمي في الهيئة، حيث بلغت درجة الموافقة (١٢ , ٤).

٣- نقص الاهتمام بالدراسات والبحوث المتعلقة بالتطوير، حيث بلغت درجة الموافقة (٤,٠١).

٤- الافتقار إلى التواصل بين الفروع للاستفادة من الخبرات، حيث بلغت درجة الموافقة (٣,٩٩).

أما أبرز ملامح القصور في إجابات أفراد الدراسة حول معوقات التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر فجاءت على النحو الآتي:

١- عدم ملاءمة التنظيم الإداري الحالي لتحقيق أهداف الهيئة في التطوير، حيث بلغت درجة الموافقة (٣,٢٠).

٢- لا يوجد جهاز رقابي مستقل يمارس الرقابة على أداء الهيئة، حيث بلغت درجة الموافقة (٢,٩١).

٣- العادات والتقاليد السائدة في المجتمع تؤثر في تنفيذ برنامج التطوير التنظيمي في الهيئة، حيث بلغت درجة الموافقة (٢,٨٠).

**خامسًا: النتائج المتعلقة بمتطلبات تطبيق التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية:**

جاءت إجابات أفراد الدراسة (موافقون) على متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر على النحو الآتي:

١- استحداث وظائف لدعم العمل الميداني في مراكز الهيئة، حيث بلغت درجة الموافقة (٤,٦٨).

٢- إنشاء شبكة اتصالات لاسلكية لدعم العمليات الميدانية، حيث بلغت درجة الموافقة (٤,٦٣).

٣- وضع سلم رواتب مستقل لموظفي الهيئة يساعد على التطوير، حيث بلغت درجة الموافقة (٤,٥٢).

٤- تنمية دور الإدارة العامة للتوعية والتوجيه بالتواصل مع المجتمع من خلال الموقع الالكتروني للهيئة وعبر جميع وسائل الاتصال، حيث بلغت درجة

الموافقة (٤٨ , ٤).

٥- إنشاء مركز إعلامي للهيئة لتطوير دور إدارة العلاقات العامة والإعلام والتواصل مع الإعلام بوسائله المختلفة، حيث بلغت درجة الموافقة (٤٦ , ٤).

من خلال نتائج الدراسة اتضح عدم وجود ملامح قصور في إجابات أفراد الدراسة حول متطلبات التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

**سادسًا: النتائج المتعلقة بالسؤال المفتوح عن متطلبات أخرى لتطبيق التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر:**

أ- النتائج المتعلقة بإجابة إفراد الدراسة حول واقع البناء التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر:

**١- في مجال تطوير الأفراد:**

- توفير بدلات لأعضاء الهيئة مثل (بدل سكن، بدل طبيعة عمل، بدل حاسب، بدل خطر، بدل مواجهة جمهور، بدل ورديات، بدل قيادة سيارة).
- إعداد الموظف الميداني فقهيًا وثقافيًّا وتدريبيًّا لعمل الهيئة وتوعيته بالأنظمة والإجراءات الإدارية قبل توجيهه للعمل الميداني.

**٢- في مجال تطوير العمل الإداري والميداني:**

- الاهتمام بالأنظمة والقرارات التي تخص الجهات الحكومية والخاصة الأخرى مما له علاقة بالهيئة قبل عملية تطبيقها.
- التدوير للقيادات ومديري المراكز في الهيئة وعدم استمرارهم في مناصبهم أكثر من أربع سنوات.
- الدقة في اختيار رجال الأمن المرافقين للأعضاء الميدانيين، وتدريبهم قبل التوجيه للعمل الميداني.

**٣- في مجال تطوير المباني والأجهزة:**

- إنشاء مبانٍ حكومية لديوان الرئاسة ومراكز الهيئات.

- التعاقد مع مراكز صيانة متخصصة في كل مدينة لعمل الصيانة الدورية لسيارات الهيئة.
- وضع رابط إلكتروني لإدارة الموارد البشرية، وإعطاء كل موظف رمز مستخدم يستطيع من خلاله عمل الإجراءات الإدارية الخاصة به.
- وضع برنامج لعمل بريد الكتروني لجميع الموظفين، لتسهيل عملية التواصل بين الإدارة والموظفين في التعاميم والقرارات والأخبار.

ب- النتائج المتعلقة بإجابة إفراد الدراسة حول واقع الثقافة التنظيمية بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر:

- زيادة التثقيف والوعي بأهمية شعيرة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر والعمل من أجل الجهاز وليس لأغراض شخصية.
- تفعيل دور المركز الإعلامي لبيان عمل وإنجازات الهيئة والرد على التصريحات المسيئة للهيئة وأعضائها.
- تفعيل دور الإدارة العامة للتوعية والتوجية في توعية طلاب وطالبات المدارس والجامعات والمجتمع لأهمية عمل الهيئة.

ج- النتائج المتعلقة بإجابة إفراد الدراسة حول واقع المناخ التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر:

- تنمية روح التنافس بين أعضاء المراكز.
- عمل لقاءات دورية مفتوحة بين الأعضاء والمسؤولين.
- إنشاء مركز اجتماعي ورياضي لموظفي الهيئة.

**سابعًا: النتائج المتعلقة بالفروق ذات الدلالة الإحصائية في اتجاهات عينة الدراسة حول التطوير التنظيمي باختلاف متغيرات الدراسة، وهي (الدرجة الوظيفية، الموقع، مقر العمل، المؤهل الدراسي، العمر، الخبرة، الدورات التدريبية)؟**

**١- النتائج المتعلقة بالفروق باختلاف متغير موقع العمل:**

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠٥ , ٠) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة الذين عملهم ميداني واتجاهات أفراد الدراسة الذين عملهم إداري حول (مجال تطوير الأفراد، مجال تطوير العمل الإداري والميداني، واقع الثقافة التنظيمية، واقع المناخ التنظيمي، معوقات التطوير التنظيمي).

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠١ , ٠) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة الذين عملهم ميداني واتجاهات أفراد الدراسة الذين عملهم إداري حول (مجال تطوير المباني والأجهزة، متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي) لصالح أفراد الدراسة الذين عملهم إداري.

**٢- النتائج المتعلقة بالفروق باختلاف متغير مقر العمل:**

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠٥ , ٠) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول (مجال تطوير الأفراد، مجال تطوير العمل الإداري والميداني، واقع الثقافة التنظيمية، واقع المناخ التنظيمي) باختلاف متغير مقر العمل.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠٥ , ٠) فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين مقر عملهم ديوان الرئاسة وأفراد الدراسة الذين مقر عملهم الرياض في (واقع البناء التنظيمي، متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي) لصالح أفراد الدراسة الذين مقر عملهم ديوان الرئاسة.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠٥ , ٠) فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين مقر عملهم ديوان الرئاسة وأفراد الدراسة الذين مقر عملهم الدمام في مجال تطوير المباني والأجهزة لصالح أفراد الدراسة الذين مقر عملهم ديوان الرئاسة.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠٥ , ٠) فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين مقر عملهم الرياض وأفراد الدراسة الذين مقر عملهم الدمام في مجال تطوير المباني والأجهزة لصالح أفراد الدراسة الذين مقر عملهم الدمام.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠٥ , ٠) فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين مقر عملهم ديوان الرئاسة والدمام وأفراد الدراسة الذين مقر عملهم جدة في معوقات التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر لصالح أفراد الدراسة الذين مقر عملهم جدة.

**٣- النتائج المتعلقة بالفروق باختلاف متغير المؤهل العلمي:**

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠٥ , ٠ فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول (مجال تطوير المباني والأجهزة، معوقات التطوير التنظيمي) باختلاف متغير المؤهل العلمي.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠٥ , ٠) فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي أقل من الثانوية وأفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس في (مجال تطوير العمل الإداري والميداني، واقع البناء التنظيمي) لصالح أفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي أقل من الثانوية.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠٥ , ٠) فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي ثانوية عامة وأفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا في (واقع البناء التنظيمي) لصالح أفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي ثانوية عامة.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠٥ , ٠) فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي دبلوم وأفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا في (واقع البناء التنظيمي) لصالح أفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي دبلوم.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠٥ , ٠) فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي ثانوية عامة وأفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي

بكالوريوس في (واقع المناخ التنظيمي) لصالح أفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي ثانوية عامة.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠٥ , ٠) فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي ثانوية عامة وأفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي دبلوم في (متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي) لصالح أفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي دبلوم.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠٥ , ٠) فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس وأفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا في (متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي) لصالح أفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا.

**٤- النتائج المتعلقة بالفروق باختلاف متغير مدة الخبرة:**

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠٥ , ٠) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول (واقع البناء التنظيمي، واقع الثقافة التنظيمية، واقع المناخ التنظيمي، معوقات التطوير التنظيمي، متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي) باختلاف متغير مدة الخبرة.

**٥- النتائج المتعلقة بالفروق باختلاف متغير العمر:**

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠٥ , ٠) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول (مجال تطوير العمل الإداري والميداني، واقع المناخ التنظيمي، معوقات التطوير التنظيمي، متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي) باختلاف متغير العمر.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠٥ , ٠) فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين أعمارهم أقل من ٣٠ سنة وأفراد الدراسة الذين أعمارهم (من ٣٠ الى ٤٠ سنة، ٤١ الى ٥٠ سنة) في (مجال تطوير الأفراد، واقع الثقافة التنظيمية) لصالح أفراد الدراسة الذين أعمارهم أقل من ٣٠ سنة.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠٥ , ٠) فأقل بين اتجاهات أفراد

الدراسة الذين أعمارهم من ٣٠ الى ٤٠ سنة وأفراد الدراسة الذين أعمارهم من ٥١ سنة فأكثر في (مجال تطوير الأفراد) لصالح أفراد الدراسة الذين أعمارهم من ٥١ سنة فأكثر.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠٥ , ٠) فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين أعمارهم من ٤١ الى ٥٠ سنة وأفراد الدراسة الذين أعمارهم من ٥١ سنة فأكثر في (مجال تطوير الأفراد) لصالح أفراد الدراسة الذين أعمارهم من ٥١ سنة فأكثر.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠٥ , ٠) فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين أعمارهم أقل من ٣٠ سنة وأفراد الدراسة الذين أعمارهم من ٥١ سنة فأكثر في (مجال تطوير المباني والأجهزة) لصالح أفراد الدراسة الذين أعمارهم من ٥١ سنة فأكثر.

**٦- النتائج المتعلقة بالفروق باختلاف متغير الدورات التدريبية:**

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠٥ , ٠) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول (مجال تطوير الأفراد، مجال تطوير العمل الإداري والميداني، واقع المناخ التنظيمي، معوقات التطوير التنظيمي) باختلاف متغير الدورات التدريبية.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠٥ , ٠) فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين لم يلتحقوا بأي دورة تدريبية وأفراد الدراسة الذين التحقوا بدورتين تدريبيتين والذين التحقوا بثلاث دورات تدريبية فأكثر في (مجال تطوير المباني والأجهزة، واقع الثقافة التنظيمية) لصالح أفراد الدراسة الذين لم يلتحقوا بأي دورة تدريبية.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠٥ , ٠) فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين لم يلتحقوا بأي دورة تدريبية وأفراد الدراسة الذين التحقوا بثلاث دورات تدريبية فأكثر في (متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي) لصالح أفراد الدراسة الذين التحقوا بثلاث دورات تدريبية فأكثر.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠٥ , ٠) فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين التحقوا بدورتين تدريبيتين وأفراد الدراسة الذين التحقوا بثلاث دورات تدريبية فأكثر في (واقع الثقافة التنظيمية) لصالح أفراد الدراسة الذين التحقوا بدورتين

تدريبيتين.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠٥, ٠) فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين التحقوا بدورتين تدريبيتين وأفراد الدراسة الذين التحقوا بثلاث دورات تدريبية فأكثر في (متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي) لصالح أفراد الدراسة الذين التحقوا بثلاث دورات تدريبية فأكثر.

**المطلب الثاني: المقترحات:**

١- زيادة التثقيف والوعي للموظفين بأهمية شعيرة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر والعمل من أجل الجهاز وليس لأغراض شخصية.

٢- العمل على توفير مبانٍ حكومية لمراكز الهيئات، مع تصميمها بطابع معماري موحد، وأن تقع على شوارع رئيسة في المدن، ومكتملة التجهيزات المكتبية والالكترونية.

٣- التعاقد مع مكتب محاماة للدفاع عن أعضاء الهيئة في القضايا المتعلقة بهم.

٤- العمل على تفعيل التواصل بين فروع هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر للاستفادة من الخبرات.

٥- عمل لقاء شهري للمراكز في المدينة الواحدة، ولقاء نصف سنوي للهيئة في ديوان الرئاسة.

٦- عمل لقاءات دورية مفتوحة بين الأعضاء والمسؤولين.

٧- إنشاء مركز اجتماعي ورياضي لموظفي الهيئة.

٨- السعي للاستفادة من التقنيات التكنولوجية الحديثة، والثورة المعلوماتية لتطوير الهيئة.

٩- العمل على استقطاب الكوادر البشرية المؤهلة لضمها للقوى العاملة لديها، والمحافظة عليها، والحرص على وضع الموظف المتخصص المناسب في المكان المناسب.

١٠- السماح للموظفين في الهيئة بالتعبير عن آرائهم واقتراحاتهم مهما اختلفت

مع آراء الإدارة العليا، وتمكينهم من المشاركة في صناعة القرارات.

١١-العمل على منح الثقة للموظفين وتطبيق مفهوم العمل الجماعي وحل النزاعات الوظيفية بشكل ايجابي.

١٢-وضع سلم رواتب مستقل لموظفي الهيئة.

١٣-العمل على أن ترتبط الترقيات والبدلات والحوافز والمكافآت بمستوى أداء الموظفين.

١٤-التدوير للقيادات ومديري المراكز في الهيئة وعدم استمرارهم أكثر من أربع سنوات في المنصب.

١٥-تفعيل دور إدارة المراجعة الداخلية.

١٦-وضع صندوق للتكافل الاجتماعي في الهيئة.

١٧-دعم مراكز الهيئة برجال الشرطة بما لايقل عن رجل شرطة لكل ثلاثة موظفين من الهيئة، وتحري الدقة في اختيارهم، وتدريبهم قبل التوجيه للعمل الميداني.

١٨-استحداث وظائف سائقين في الهيئة.

١٩-تغيير أيام الإجازة السنوية للموظف الميداني إلى (٤٥) يومًا بدلًا من (٣٠) يومًا.

٢٠-وضع نظام الكتروني لإدارة الوقت (الحضور والانصراف)

٢١-وضع مكافآت مجزية للموظف الميداني في قضايا الضبط.

٢٢-وضع تأمين طبي لجميع الموظفين وعائلاتهم.

٢٣-زيادة عدد المراسلين في مراكز الهيئة.

٢٤-تعيين رجال أمن صناعي لمراكز الهيئات.

**المطلب الثالث: التوصيات:**

١-العمل على توفير الإمكانات الفنية والبشرية والمادية اللازمة لتنفيذ خطة التطوير التنظيمي في هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

٢-العمل على توفير فريق للتطوير، والاستعانة بالخبراء والقيادات المتخصصين للقيام بالتطوير التنظيمي، مع التطبيق التدريجي لعملية التطوير في الهيئة.

٣-العمل على تطبيق الهيكل الإداري المقترح.

٤-الاهتمام بالدراسات والبحوث المتعلقة بالتطوير بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

٥-الاهتمام بالأنظمة والقرارات التي تخص الجهات الحكومية والخاصة الأخرى مما له علاقة بالهيئة قبل عملية التطبيق.

٦-تنمية دور الإدارة العامة للتوعية والتوجيه، وتفعيل الدور التثقيفي والتوجيهي للهيئة بعمل محاضرات توعوية وتوجيهية للمجتمع ولطلاب المدارس والجامعات ومراكز تجمعات الشباب.

٧-تطوير عمل المركز الإعلامي للهيئة للتواصل مع الإعلام بوسائله المختلفة، ووضع متحدث إعلامي للهيئة.

٨-تطوير مركز الدراسات والبحوث والاستفادة من الكراسي البحثية للحسبة في الجامعات.

٩-العمل على استحداث اقسام متخصصة لمكافحة بعض المنكرات المنتشرة .

١٠-إعداد الموظف الميداني فقهيًّا وثقافيًّا، وتعريفه بأهمية الشعيرة والعمل الميداني، وتوعيته بالأنظمة والإجراءات الإدارية قبل توجيهه للعمل الميداني.

١١-العمل على وضع توصيف وظيفي لكل وظيفة بالهيئة وتحدد فيه المهام والمسؤوليات والأهداف.

١٢-استحداث وظائف لدعم العمل الميداني في مراكز الهيئة.

١٣-إنشاء شبكة اتصالات لاسلكية لدعم العمليات الميدانية في الهيئة.

١٤-استحداث رقم موحد للهيئة لتلقي البلاغات.

١٥-توفير بدلات لموظفي الهيئة مثل: (بدل سكن، بدل حاسب).

١٦-توفير بدلات للأعضاء الميدانيين في الهيئة مثل (بدل طبيعة عمل، بدل خطر، بدل مواجهة جمهور، بدل ورديات، بدل قيادة سيارة، خارج دوام).

١٧-التعاقد مع مراكز صيانة متخصصة في كل مدينة لعمل الصيانة الدورية لسيارات الهيئة.

١٨-وضع رابط إلكتروني لإدارة الموارد البشرية، وإعطاء كل موظف رمز مستخدم يستطيع من خلاله عمل الإجراءات الإدارية الخاصة به.

١٩-وضع برنامج لعمل بريد الكتروني لجميع الموظفين؛ لتسهيل عملية التواصل بين الإدارة والموظفين في التعاميم والقرارات والأخبار.

٢٠-القيام بدراسات مستقبلية حول سبل تحسين وتطوير واقع البناء التنظيمي والثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

# الفصل الخامس

## التصور المقترح لتطبيق التطوير التنظيمي
## في هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر

**وتحته مبحثان:**

**المبحث الأول:** التصور المقترح بشكل عام.

**المبحث الثاني:** التصور المقترح بشكل تفصيلي

## المبحث الأول

## التصور المقترح بشكل عام

يهدف التصور المقترح إلى وضع هيكل إداري جديد للهيئة، يسهل من خلاله تحقيق أهداف التطوير التنظيمي، وتحقيق الأهداف التي وضعت من أجله، ويسعى التصور إلى تطبيق استراتيجية متكاملة للوصول إلى تحقيق مطالب البناء التنظيمي والثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي، ووضع خطط متوسطة وطويلة المدى وخطط بديلة تعتمد على التغلب على المعوقات التي تعترض خطط التطوير، والتقويم للمنجزات من خلال التغذية الراجعة.

## المبحث الثاني
## التصور المقترح بشكل تفصيلي

ويشتمل التصور المقترح بشكله التفصيلي على عدة محاور ومطالب أساسية تتضمن: الهيكل الإداري المقترح، والاستراتيجية، والرؤية، والأهداف، والمتطلبات، والتخطيط، والتنفيذ وخطوات التطبيق، والمتابعة، والتغلب على معوقات التطبيق، والتقويم، والتغذية الراجعة.

**الهيكل الإداري المقترح للهيئة:**

انظر المرفق رقم (١)

**المطلب الأول: الاستراتيجية والرؤية:**

يستند تطبيق التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر إلى مجموعة من الاستراتيجيات والأسس والمبادئ العامة والرؤى المستقبلية، المبنية على مبادئ الشريعة الإسلامية، وأهمية شعيرة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، وتمشيًّا مع السياسة العامة للمملكة العربية السعودية، والتي انطلق منها تنظيم هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر الصادر في ١٦/ ٣/ ١٤٣٤هـ، ويمكن إيجازها فيما يلي:

١- إن سياسة المملكة العربية السعودية مبنية منذ نشأتها على كتاب الله وسنة نبيه محمد ﷺ، كما يوضح ذلك نظام الحكم في المادة الأولى من الباب الأول، والمادة السابعة من الباب الثاني، والمادة الثالثة والعشرين من الباب الخامس.

٢- أهمية شعيرة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، انطلاقاً من قوله تعالى: ﴿كُنتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِٱلْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ ٱلْمُنكَرِ وَتُؤْمِنُونَ بِٱللَّهِ﴾[1].

٣- حرص قيادة الدولة منذ نشأتها على الاهتمام بجهاز هيئة الأمر بالمعروف

(١) سورة آل عمران، الآية: (١١٠).

والنهي عن المنكر، وتذليل كافة الصعوبات التي تواجهه، والحرص على دعمه بالموارد المادية والبشرية من خلال خطط التنمية للمملكة والرؤى الاقتصادية المستقبلية، وما أدل على ذلك إلا ارتباط معالي الرئيس العام لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر برئيس مجلس الوزراء مباشرة.

٤- التأكيد على أهمية وظيفة الآمرين بالمعروف والناهين عن المنكر، ويأتي ذلك بالدقة في اختيارهم، وتوفير كافة المتطلبات التي تعينهم على أداء مهام وظيفتهم على أكمل وجه.

٥- حرص هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر على الاستمرار في تطوير وإعداد عضو الهيئة المبدع، ودعم قدراته وأفكاره الابتكارية وتبنيها وتطويرها، والتأكيد على الاستمرار في تدريب الموظفين على تنمية المهارات الثقافية والإدارية والفنية من خلال عمليات التدريب وورش العمل والمحاضرات والتغذية الراجعة.

٦- حث الموظفين على مبدأ التعلم الذاتي، بما يساعدهم في تجديد معلوماتهم وخبراتهم، لمسايرة التطور المستمر والسريع، والتعامل مع متغيرات العصر المتلاحقة.

٧- التأكيد على أن بداية أي تطوير تنظيمي يُراد إحداثه في هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر لن يأتي إلا إذا حدث تطوير للأفراد العاملين بالهيئة، وأن يركز هذا التطوير في الوقت نفسه على تطوير الوظيفة، والأقسام والإدارات.

٨- التأكيد على أن الرئاسة العامة لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بمساعدة الأعضاء العاملين بها، هم المعنيون برؤية الأحداث والأوضاع في الهيئة على حقيقتها، وبجوانبها الإدارية الحسنة والسيئة، وتقديمها لفريق التطوير بما يساعد على تحقيق أهداف التطوير بشكل دقيق وسريع.

٩- الحرص على تبني القيم والسلوكيات المستوحاة من مبادئ الشريعة الإسلامية والعمل على غرسها وممارستها من قبل أعضاء الهيئة مثل: (الأمانة، الصدق، العدالة، الاجتهاد، الكفاءة، الدقة، العمل الجماعي، الانضباط...).

١٠- أن يقيم الرئيس العام لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر مناخًا صحيحًا

للتطوير التنظيمي، يبنى على قيم سليمة وبناءة فيما بينه وبين الأعضاء العاملين بالرئاسة قوامها الصراحة والوجهة السليمة، والتأكيد على أن تتعرف الإدارة العليا اتجاهات الأعضاء بها سواء (الصحيحة أو غير الملائمة) لاستثمارها الاستثمار الأمثل في التطوير التنظيمي في الهيئة.

١١- الاستفادة من تطور التقنيات الجديدة للمعلومات والاتصالات؛ لإحداث مزيد من التطوير في الهيئة، وأداء العمليات الإدارية بطريقة أسرع وأسهل وأقل تكلفة، والإسهام بفاعلية في تطوير وتحديث تلك التقنيات والاستفادة من الخبرات الإدارية في الهيئة.

١٢- التأكيد على العمل والتطوير التنظيمي من خلال فرق عمل يتم إعدادها وتدريبها جيدًا قبل بدء عملية التطوير، بما يحقق التكامل والتعاون الإيجابي المثمر والمستمر بين الموظفين والإدارة العليا وفرق العمل.

١٣- التأكيد على تطبيق التطوير التنظيمي المخطط والمستمر والشامل، مع التركيز على الجانب الإنساني والاجتماعي بشكل خاص في أثناء في تطبيق عملية التطوير بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

١٤- التركيز على الاستغلال الأمثل لكافة الإمكانات المادية والبشرية المتاحة لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

١٥- التشجيع على المبادرة بالتطوير التنظيمي والإصلاح حسبما تقتضي الظروف، بما ينمي القيم الإيجابية والمبادأة لدى الموظفين، ويساعدهم على استغلال إمكاناتهم وقدراتهم كافة في تطوير العمل وابتكار أساليب جديدة تساعدهم على الأداء بفاعلية وجودة أعلى.

١٦- التحول من نظام الاتصال الإداري أحادي الاتجاه (الهابط) إلى الاتصال في جميع الاتجاهات، مع وجود نظم اتصالات متطورة داخلية تربط بين جميع أفراد الهيئة، تكفل التفاعل المستمر والسريع مع الموظفين والإدارة العليا.

١٧- العمل على رفع مستوى الثقافة والقيم والأفكار للموظفين؛ لتواكب

التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، وما يتبعه من ضرورة التغيير في الثقافة التنظيمية للموظفين والمناخ التنظيمي للهيئة.

١٨- تحول الإدارة العليا في الهيئة من مراقبين إلى قياديين، يساعدون الموظفين على تأدية عملهم بكفاءة، ويصححون أخطاءهم، ويتحول الموظفون من أداء مهمة معينة فقط، إلى العمل في اتجاهات متعددة الأبعاد، والاعتماد على الرقابة الذاتية بدلًا من الرقابة الخارجية.

١٩- تغيير الهيكل التنظيمي، وتتركز عملية التغيير في إعادة توزيع الاختصاصات، وتجميع الوظائف، وإعادة تصميم خطوط الاتصالات وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية، واستحداث وحدات تنظيمية واستبعاد أخرى.

**المطلب الثاني: الأهداف:**

يسعى التصور المقترح للتطوير التنظيمي لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، لتحقيق مجموعة من الأهداف التي وجد التطوير التنظيمي من أجلها، وأهمها ما يلي:

١- عمل وتصميم هيكل إداري جديد لتنظيم العمل في هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

٢- السعي إلى بناء منشآت حكومية لديوان الرئاسة وفروع ومراكز هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

٣- السعي إلى استحداث وظائف لدعم الهيئة بما يساعدها على تحقيق أهدافها من (وظائف للعمل الميداني، سائقين، مراسلين.....).

٤- السعي إلى وضع بدلات ومكافآت وحوافز لموظفي الهيئة، نتيجة أهمية عملهم والجهد الذي يبذلونه لتحقيق أهداف الهيئة.

٥- السعي لوضع توصيف وظيفي يحدد المهام والمسؤوليات والأهداف لكل موظف بالهيئة.

٦- زيادة قدرة الهيئة على التكيف مع المتغيرات الاجتماعية والمعلوماتية والبيئية المختلفة.

٧- رفع معدل الولاء للشعيرة وزيادة انتماء موظفي الهيئة لها، وزيادة درجة الرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية لدى موظفي الهيئة، وتهيئة المناخ والبيئة العملية الجماعية للتطوير في الهيئة.

٨- السعي للاستفادة من التقنيات التكنولوجية الحديثة، والثورة المعلوماتية لتطوير الهيئة.

٩- استحداث رقم موحد للهيئة لتلقي البلاغات، وإنشاء شبكة اتصالات لاسلكية، لدعم العمليات الميدانية في الهيئة.

١٠- تنمية دور الإدارة العامة للتوعية والتوجيه، وتفعيل الدور التثقيفي والتوجيهي للهيئة، بعمل محاضرات توعوية وتوجيهية للمجتمع ولطلاب المدارس والجامعات ومراكز تجمعات الشباب.

**المطلب الثالث: المتطلبات:**

توصلت الدراسة لعدة متطلبات يجب توافرها لتطبيق التصور المقترح للتطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، وذلك من خلال الدراسة النظرية والدراسة الميدانية، والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

**أ- البناء التنظيمي:**

١- يجب أن تكون الهياكل التنظيمية للهيئة أكثر مرونة، وأن يكون التوجه أكثر نحو اللامركزية في الإدارة بحيث يمكن إنشاء أقسام جديدة أو دمج الأقسام في بعضها بعضًا، وفقًا لما يتطلبه التطوير.

٢- أن تكون قنوات الاتصال بين الإدارة العليا في الهيئة والموظفين متاحة بشكل مستمر، بحيث يتم تبادل المعلومات والتوجيه الصحيح لمسار الأعمال؛ لتحقيق الأهداف بأسرع وقت وبأقل جهد.

٣- أن تكون أهداف عملية التطوير التنظيمي، واضحة للإدارة العليا في الهيئة والموظفين.

٤- أن يكون اختيار القيادات في الهيئة بناء على الكفاءة وليس الأقدمية، وتدريبها

على استخدام النماذج الإدارية الحديثة، وعلى نماذج القيادة الحديثة، التي تحرص بدرجة كبيرة ومتوازنة على مصلحة العمل وعلى مصلحة الموظفين، وتدريبهم على اتجاهات التطوير الحديثة مثل: (بناء فرق العمل، التعلم التنظيمي، التغذية الراجعة.. وغيرها) وكيفية الاستفادة منها في تطوير العمل لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

٥- إشراك موظفي الهيئة في صنع القرار والتخطيط لعملية التطوير التنظيمي، وتحديد مسؤولياتهم ومهامهم في عملية التطوير.

٦- إنشاء مركز معلومات في الهيئة يتضمن كافة البيانات المتعلقة بالهيئة منذ نشأتها، والبيانات المتعلقة بالبحوث والدراسات عن الهيئة، وكافة البيانات المتعلقة بالموظفين والعمليات الميدانية.

٧- تعديل اللوائح والأنظمة المتعلقة بالمكافآت والحوافز وتفعيلها في كلا الجانبين (المادي والمعنوي)، بحيث تتناسب مع أهمية العمل الذي يقوم به موظف الهيئة.

**ب - المناخ التنظيمي:**

يتطلب نجاح عملية التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر توفير المناخ المناسب لتفعيل عملية التطوير التنظيمي من خلال الآتي:

١- تنمية روح التعاون والعمل الجماعي بين الأعضاء داخل الهيئة، وأن تنظر الإدارة العليا للموظفين على أنهم زملاء لهم، ويعملون معًا من أجل تحقيق أهداف الهيئة.

٢- أن يسود المناخ الديمقراطي، وأن تكون الثقة متبادلة بين الإدارة العليا والموظفين في الهيئة، والحرص على وجود علاقات أخوية داخل الهيئة.

٣- تفعيل الاجتماعات والمناسبات الاجتماعية بين أعضاء الهيئة بشكل دوري.

٤- أن توجد الإدارة في مستوياتها المختلفة داخل الهيئة طرقًا وأساليب عمل جديدة تحسن نوعية العمل، والتغلب على أسباب مشاكل الموظفين داخل الهيئة.

٥- العمل على تحسين العلاقات الإنسانية بين الموظفين داخل الهيئة، والحد من الصراعات وزيادة التعاون بين الموظفين.

**ج - الثقافة التنظيمية:**

١- التأكيد والحث على تطبيق تعاليم كتاب الله وسنة نبيه محمد ﷺ، ونشرها بين الموظفين، بما تتضمنه من جودة الأداء (الإتقان)، والتفاني في العمل (الإخلاص)، والتقييم الذاتي والتغذية الراجعة (محاسبة النفس)، والانتماء والولاء والتعاون الإيجابي والرضا والقناعة... وغيرها.

٢- أن يتبنى الموظفون داخل الهيئة ثقافة التطوير التنظيمي، والتحول من ثقافة العمل الفردي إلى العمل الجماعي، وتشجيع الأفراد على التنمية الذاتية والتعلم المستمر.

٣- تدريب الموظفين على استخدام تقنيات التطوير التنظيمي ومهاراته، ومهارات استخدام الحاسب الآلي وبالتالي تكون لديهم القدرة على التعامل مع الأجهزة والمعدات التي تستخدم في التطوير.

٤- رفع مستوى ثقافة موظفي الهيئة بأهمية الحاجة إلى التطوير التنظيمي، ووجوب تطبيقه في ظل التطورات المعلوماتية الجديدة.

**المطلب الرابع : التخطيط:**

بناءً على الأهداف العامة للهيئة وعلى متطلبات التطوير التنظيمي المراد تحقيقها، وعلى المناهج والاستراتيجية المراد تطبيقها في التطوير، تم وضع عدة خطوات لتنفيذ خطة التطوير للهيئة، معتمدة على المبادئ الأساسية للتخطيط (الواقعية، الشمولية، التنسيق، المرونة، الاستقلالية، ومركزية التخطيط لامركزية التنفيذ) وتتضمن خطة متوسطة المدى وخطة طويلة المدى :

١- الإعداد والتحضير، وتشخيص الوضع الراهن، ودراسة العوامل المحيطة بالهيئة (الاجتماعية، الاقتصادية)، والعوامل الداخلية (الموارد البشرية، الإمكانات المتاحة في الهيئة).

٢- صياغة الخطة التنفيذية، وتحديد الأهداف العامة والخاصة وطرق تنفيذها.

٣- تحديد البدائل لتحقيق الأهداف.

٤- تحديد المدى الزمني لتحقيق الأهداف، ورسم التصورات المستقبلية.

٥- تحديد السياسات العامة لتحقيق الأهداف (الخيارات الاستراتيجية، الإجراءات، فريق التطوير، المستشارين، المنفذين، الموارد المادية.....).

٦- المراقبة والتقييم والتغذية الراجعة.

**المطلب الخامس: التنفيذ وخطوات التطبيق:**

إن عملية التطوير التنظيمي ضرورة من ضروريات الإدارة، ووسيلة فعالة لبناء ونمو العمليات الإدارية بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر؛ لذا فخطوات التنفيذ والتطبيق للتطوير في الهيئة يمر وفق الخطوات التالية:

١- الإحساس بالحاجة إلى إحداث التطوير التنظيمي، وفيها يجب أن تشعر الإدارة العليا والموظفين في الهيئة بالحاجة الماسة للبدء في تطبيق التطوير؛ لأن برامج التطوير التنظيمي لا يمكن فرضها على الهيئة، بل يجب أن يتوفر الدافع لدى هذه الهيئة بشكل ذاتي لإحداث التطوير التنظيمي.

٢- تحديد مستشاري التطوير التنظيمي، ويجب أن يضم مستشارين داخليين (من داخل الهيئة)، ومستشارين خارجيين ممن يشهد لهم بالكفاءة والسعي الدائم للتطوير التنظيمي، وتتفق فلسفتهم وأفكارهم مع المبادئ والأسس التي يقوم عليها التطوير التنظيمي، ويفضل أن يضم فريق التطوير في الهيئة موظفين من مستويات إدارية وتنفيذية مختلفة، ومن أعمار مختلفة تجمع بين الخبرة وحيوية الشباب.

٣- تهيئة الموظفين لتقبل التطوير التنظيمي، وفيها يتم إقامة برامج تدريبية للمشكلات، كما يتم أيضًا شرح أهداف التطوير التنظيمي المطلوب تحقيقها ومميزاته وما سيعود على الموظفين بالهيئة، وعلى الهيئة بصفة عامة من جراء تطبيق التطوير التنظيمي، وعمل ندوات وورش عمل مع الموظفين للتعرف على وجهة نظرهم في عملية التطوير التنظيمي، وأسباب مقاومتهم لإحداث التطوير التنظيمي.

إعداد وتنفيذ برامج التطوير التنظيمي، وهذه الخطوة تعمل فيها مجموعة من الأنشطة تهدف من خلالها إلى حل المشكلات التي تم تحديدها، وتعمل في آن واحد على زيادة فعالية الأنشطة في الهيئة، ويجب التأكيد بأن خطوات تطبيق التطوير التنظيمي

خطوات متداخلة، تحتاج بعضها الى ضرورة العودة للبداية لمزيد من البحث والتشخيص، فعملية التطوير التنظيمي تمثل عملًا ديناميكيًّا مركبًا يتداخل ويتكامل في الوقت نفسه وبطريقة مستمرة، وذلك من خلال مجالات التطوير التنظيمي (الهيكل التنظيمي، المناخ التنظيمي، الثقافة التنظيمية).

**المطلب السادس: المتابعة والتغلب على معوقات التطبيق:**

توصلت الدراسة الميدانية لعدد من المعوقات المتوقع حدوثها عند تطبيق عملية التطوير التنظيمي، وسيورد الباحث المعوقات ومقترحات للتغلب عليها:

١- استخدام مبانٍ مستأجرة للمراكز وعدم وجود مبانٍ للهيئة ذات طابع معماري موحد، ويتطلب التغلب على هذا المعوق استحداث إدارة عامة للمباني يتم منحها ميزانية خاصة، وتتولى اختيار مواقع المباني والإشراف على تصميمها وبنائها وصيانتها.

٢- نقص الإمكانات الفنية والبشرية والمادية اللازمة لتنفيذ خطة التطوير التنظيمي في الهيئة، ويتطلب التغلب على هذا المعوق، وضع ميزانية خاصة للتطوير مع تسخير كافة الإمكانات البشرية والفنية لإنجاح عملية تنفيذ خطة التطوير التنظيمي في الهيئة.

٣- نقص الاهتمام بالدراسات والبحوث المتعلقة بالتطوير، ويتطلب التغلب على هذا المعوق، دعم الإدارة العامة للتطوير الإداري ومركز الدراسات والبحوث، والتنسيق مع عمادات البحث العلمي في الجامعات للاستفادة من البحوث والدراسات المتعلقة بالتطوير وبالهيئة.

٤- الافتقار إلى التواصل بين الفروع للاستفادة من الخبرات، ويتطلب التغلب على هذا المعوق إقامة ورش عمل شهرية بين المراكز في المنطقة الواحدة، وورش عمل ربع سنوية بين جميع الفروع والمراكز، وضع رابط الكتروني لإدارة الموارد البشرية، وإعطاء كل موظف رمز مستخدم يستطيع من خلاله عمل الإجراءات الإدارية الخاصة به، ووضع برنامج لعمل بريد الكتروني لجميع الموظفين، لتسهيل عملية التواصل بين الإدارة والفروع والمراكز والموظفين في التعاميم والقرارات والمعلومات والنشاطات.

٥- عدم السماح للموظفين بالتعبير عن آرائهم، وعدم إشراكهم في صنع القرارات

والتخطيط لعملية التطوير، ويتطلب التغلب على هذا المعوق إشراك أكبر عدد من الموظفين في الهيئة في التخطيط لعملية التطوير التنظيمي، وإطلاعهم على كل جديد فيما يتعلق بعملية التطوير التنظيمي، واستثارة الموظفين نحو تقبل التطوير التنظيمي والحد من مقاومتهم.

٦- اعتقاد الأفراد أن التطوير مهمة القيادات فقط، وللتغلب على المعوق يتطلب نشر ثقافة التطوير بين الموظفين في الهيئة، مع التأكيد على أن التطوير التنظيمي مسؤولية كل الموظفين العاملين في الهيئة بالتعاون مع القيادات الإدارية العليا في الهيئة.

٧- ضعف برامج التطوير والتدريب المقدمة للموظفين، ويتطلب للتغلب على المعوق معرفة الاحتياجات التدريبية التطويرية، للموظفين والقياديين، وتوفير البرامج التدريبية اللازمة لهم وفقًا للاحتياجات، على أن تستخدم فيها الأساليب التدريبية الحديثة والاستعانة بالمدربين وبأساتذة الجامعات ذوي الخبرات والمتخصصين في مجال التطوير التنظيمي.

٨- قلة الاستفادة من قدرات ومهارات الأفراد، ويتطلب للتغلب على المعوق، التعرف على إمكانيات ومهارات وقدرات للموظفين والقياديين كافة، وتوظيف تلك المهارات والإمكانيات لخدمة عملية التطوير التنظيمي.

**المطلب السابع: التقويم:**

يعد التقويم من أهم خطوات تطبيق التطوير التنظيمي، وركنًا أساسيًّا في تحقيق الكثير من الأهداف التي تسعى إليها عملية التطوير التنظيمي، فبمجرد تطبيق الأنشطة والبرامج المتفق عليها فإن هذه الخطوة تتمثل في مراجعة ومتابعة النتائج، وتثبت التطوير المرغوب فيه في الهيئة، حيث إن كل خطوة من خطوات برامج التطوير التنظيمي تتطلب نوعًا من المراجعة المستمرة التي يستطيع عن طريقها الموظفون والإدارة العليا في الهيئة التأكد من أن التطوير التنظيمي المطبق يتماشى مع التطوير المخطط له، وأن الحاجة لا تدعو إلى تعديل يتطلبه واقع التطبيق العملي بالهيئة، ويمر التقويم بالخطوات التالية:

١- تحديد ومراجعة الأهداف المرغوب في تحقيقها من البرنامج.

٢- وصف الأنشطة التي تم القيام بها لتحقيق الأهداف.
٣- قياس الآثار المترتبة على البرنامج.
٤- تحديد نقاط أساسية تستخدم في مقارنة التغييرات التي تحققت.
٥- رقابة العوامل الداخلية أو العرضية عن طريق استخدام المجموعة الرقابية.
٦- كشف النتائج غير المتوقعة.

**المطلب الثامن: التغذية الراجعة:**

تعتمد التغذية الراجعة على متابعة العمل بشكل مستمر، ومتابعة مدى تحقق الأهداف وفق الخطة المعدة له، ويتم -أيضًا- عمل التصحيح والتوضيح للمطلوب تحقيقه بعد انتهاء الوقت المحدد لتحقيق الهدف، مما يؤدي إلى الوصول لتحقيق الهدف بشكل سريع وعدم تأثير إخفاق في تحقيق هدفٍ على الأهداف الأخرى.

# الخاتمـــة

أحمد الله تعالى وأشكره على جزيل نعمائه وفضائله التي لا تعد ولا تحصى، فقد سهل لي طريقًا التمست فيه علمًا، أنجزت خلاله هذا البحث الذي تناولت فيه التطوير التنظيمي لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالدراسة والتحليل، حيث كانت أهدافه:

١- التعرف على واقع البناء التنظيمي والثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

٢- معرفة آراء العاملين في هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر نحو تطبيق التطوير التنظيمي.

٣- تحديد أهم متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر من وجهة نظر الإدارة العليا والمتوسطة والمحتسبين ومساعديهم .

٤- التغلب على معوقات تطبيق التطوير التنظيمي (الإدارية، البشرية، التقنية) بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

٥- معرفة الدلالات الإحصائية في استجابة عينة الدراسة باختلاف متغيرات الدراسة: (الدرجة الوظيفية، الموقع، المؤهل الدراسي، العمر، الخبرة، الدورات التدريبية).

٦- تقديم تصور مقترح لتطبيق التطوير التنظيمي في هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية.

ولتحقيق هذه الأهداف استخدمت منهجين علميين: المنهج التاريخي، وذلك لدراسة التطور التاريخي والتنظيمي للحسبة عبر العصور الإسلامية، وفي دراسة تطور هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في المملكة العربية السعودية، والمنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل كيفية تطبيق التطوير التنظيمي في هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر كما يراها العاملون بها، وجمع الباحث بياناته الميدانية عن طريق استمارة تحليل المحتوى (الاستبانة) كأداة رئيسة للدراسة.

**ومن خلال الإطار النظري والدراسة التحليلية والميدانية تبدت لنا النتائج التالية:**

أولًا: النتائج المتعلقة بواقع البناء التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية:

أ- النتائج المتعلقة بمجال تطوير الأفراد:

- تطبق الهيئة نظام محاسبة ومساءلة للموظفين المقصرين والمتجاوزين، وبلغت درجة الموافقة (٨٨, ٣ من ٥).
- يوجد قاعدة بيانات دقيقة وشاملة للموظفين، حيث بلغت درجة الموافقة (٤٦, ٣ من ٥).

أما أبرز ملامح القصور فجاءت على النحو الآتي:

- يتضمن التنظيم في الهيئة توصيفاً وظيفياً يحدد المهام والمسؤوليات والأهداف لكل موظف بالهيئة، حيث بلغت درجة الموافقة (١٦, ٣ من ٥) .
- ترتبط الترقيات والبدلات والحوافز والمكافآت بمستوى أداء الموظفين، حيث بلغت درجة الموافقة (٧٠, ٢ من ٥).
- يوجد سلم رواتب ونظام ترقيات وبدلات عادل في الهيئة، حيث بلغت درجة الموافقة (٦٩, ٢ من ٥).

ب- النتائج المتعلقة في مجال تطوير العمل الإداري والميداني:

- يمتلك الموظفون حب العمل الميداني والولاء للشعيرة، حيث بلغت درجة الموافقة (٨٨, ٤ من ٥).
- يتم التعامل مع الجمهور برفق ولين وبالتي هي أحسن وتعريفه بخطئه ونصحه، حيث بلغت درجة الموافقة (٢٢, ٤ من ٥).

أما أبرز ملامح القصور فجاءت على النحو الآتي:

- تقوم وحدة المراجعة الداخلية بتقديم تقارير لمتخذي القرار بعد كل زيارة ميدانية لمواقع العمل، حيث بلغت درجة الموافقة (٠٥, ٣ من ٥).
- يوجد تحديد واضح لمهام وأهداف واختصاصات الموظف الميداني في مراكز الهيئة، حيث بلغت درجة الموافقة (٩٠, ٢ من ٥).

ج ) النتائج المتعلقة في مجال تطوير المباني والأجهزة:

- تبادر الهيئة بالاستفادة من أنظمة التقنية الحديثة ووسائلها، حيث بلغت درجة الموافقة (٦٩ , ٣ من ٥).
- يوجد نظام معلومات وأرشفة الكترونية يساعد في عملية التطوير، وبلغت درجة الموافقة (٤١ , ٣ من ٥).

أما أبرز ملامح القصور فجاءت على النحو الآتي:

- تمتاز مباني الهيئة الإدارية بالجاهزية العالية والإمكانات المتطورة، وبلغت درجة الموافقة (٤٥ , ٢ من ٥).
- يتم اختيار مواقع مراكز الهيئة بعناية مع الاهتمام بهندسة وتصميم مبانيها بما يحقق رسالتها، حيث بلغت درجة الموافقة (٢٨ , ٢ من ٥).

ثانيًا: النتائج المتعلقة بواقع الثقافة التنظيمية بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر:

- يشعر الموظف بالفخر والاعتزاز لعمله في الهيئة، حيث بلغت درجة الموافقة (٣٥ , ٤ من ٥).
- تعمل الهيئة على التواصل مع المجتمع وإبراز رسالتها بشكل واضح، وبلغت درجة الموافقة (٠١ , ٤ من ٥).

أما أبرز ملامح القصور فجاءت على النحو الآتي:

- يتعرف المديرون على مشاكل الموظفين ويسعون لحلها، حيث بلغت درجة الموافقة (٢٧ , ٣ من ٥).
- يسمح للموظفين في الهيئة بالتعبير عن آرائهم مهما اختلفت مع آراء الإدارة العليا، حيث بلغت درجة الموافقة (٥٣ , ٢ من ٥).

ثالثًا: النتائج المتعلقة بواقع المناخ التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر:

- يقضي الموظفون ساعات عمل إضافية تطوعًا إذا اقتضت مصلحة العمل ذلك، حيث بلغت درجة الموافقة (٥٥ , ٤ من ٥).

- يحترم الموظفون بالهيئة إجراءات العمل وأنظمته، حيث بلغت درجة الموافقة (٤,٠٤ من ٥).

أما أبرز ملامح القصور فجاءت على النحو الآتي:

- يوجد رضا لدى الموظفين عن الوظائف التي يشغلونها، حيث بلغت درجة الموافقة (٣,٣٦ من ٥).
- يفضل الموظفون البقاء في الهيئة حتى لو توفرت لهم فرص عمل ذات مردود مالي أفضل، حيث بلغت درجة الموافقة (٣,٣٤ من ٥).

رابعًا: النتائج المتعلقة بمعوقات التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر:

- استخدام مبانٍ مستأجرة للمراكز وعدم وجود مبانٍ للهيئة ذات طابع معماري موحد، حيث بلغت درجة الموافقة (٤,٢٦ من ٥).
- نقص الإمكانات الفنية والبشرية والمادية اللازمة لتنفيذ خطة التطوير التنظيمي في الهيئة، حيث بلغت درجة الموافقة (٤,١٢ من ٥).
- نقص الاهتمام بالدراسات والبحوث المتعلقة بالتطوير، حيث بلغت درجة الموافقة (٤,٠١ من ٥).

خامسًا: النتائج المتعلقة بمتطلبات تطبيق التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر:

- استحداث وظائف لدعم العمل الميداني في مراكز الهيئة، حيث بلغت درجة الموافقة (٤,٦٨ من ٥).
- إنشاء شبكة اتصالات لاسلكية لدعم العمليات الميدانية، حيث بلغت درجة الموافقة (٤,٦٣ من ٥) .
- وضع سلم رواتب مستقل لموظفي الهيئة يساعد على التطوير، وبلغت درجة الموافقة (٤,٥٢ من ٥).
- إنشاء مركز إعلامي للهيئة لتطوير دور إدارة العلاقات العامة والإعلام

والتواصل مع الإعلام بوسائله المختلفة، حيث بلغت درجة الموافقة (٤٦ , ٤ من ٥).

سادسًا: النتائج المتعلقة بالسؤال المفتوح عن متطلبات أخرى لتطبيق التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر:

- توفير بدلات لأعضاء الهيئة مثل (بدل سكن، بدل طبيعة عمل، بدل حاسب، بدل خطر، بدل مواجهة جمهور، بدل ورديات، بدل قيادة سيارة).
- إعداد الموظف الميداني فقهيًّا وثقافيًّا وتدريبيًّا لعمل الهيئة، وتوعيته بالأنظمة والإجراءات الإدارية قبل توجيهه للعمل الميداني.
- الاهتمام بالأنظمة والقرارات التي تخص الجهات الحكومية والخاصة الأخرى مما له علاقة بالهيئة قبل عملية تطبيقها.
- إنشاء مبانٍ حكومية لديوان الرئاسة ومراكز الهيئات.
- إنشاء مركز اجتماعي ورياضي لموظفي الهيئة.

سابعًا: النتائج المتعلقة بالفروق ذات الدلالة الإحصائية في اتجاهات عينة الدراسة حول التطوير التنظيمي باختلاف متغيرات الدراسة وهي (الدرجة الوظيفية، الموقع، مقر العمل، المؤهل الدراسي، العمر، الخبرة، الدورات التدريبية):

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠٥ , ٠) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة الذين عملهم ميداني واتجاهات أفراد الدراسة الذين عملهم إداري حول (مجال تطوير الأفراد، مجال تطوير العمل الإداري والميداني، واقع الثقافة التنظيمية، واقع المناخ التنظيمي، معوقات التطوير التنظيمي).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠٥ , ٠) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول (مجال تطوير الأفراد، مجال تطوير العمل الإداري والميداني، واقع الثقافة التنظيمية، واقع المناخ التنظيمي) باختلاف متغير مقر العمل.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠٥ , ٠) فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين مقر عملهم ديوان الرئاسة وأفراد الدراسة الذين مقر عملهم الرياض في (واقع البناء التنظيمي، متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي) لصالح أفراد الدراسة الذين مقر عملهم ديوان الرئاسة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠٥ , ٠) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول (مجال تطوير المباني والأجهزة، معوقات التطوير التنظيمي) باختلاف متغير المؤهل العلمي.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠٥ , ٠) فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي ثانوية عامة وأفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا في (واقع البناء التنظيمي) لصالح أفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي ثانوية عامة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠٥ , ٠) فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس وأفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا في (متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي) لصالح أفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا .
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠٥ , ٠) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول (واقع البناء التنظيمي، واقع الثقافة التنظيمية، واقع المناخ التنظيمي، معوقات التطوير التنظيمي، متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي) باختلاف متغير مدة الخبرة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠٥ , ٠) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول (مجال تطوير العمل الإداري والميداني، واقع المناخ التنظيمي، معوقات التطوير التنظيمي، متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي) باختلاف متغير العمر.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠٥ , ٠) فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين أعمارهم أقل من ٣٠ سنة وأفراد الدراسة الذين

أعمارهم ( من ٣٠ الى ٤٠ سنة، ٤١ الى ٥٠ سنة ) في (مجال تطوير الأفراد، واقع الثقافة التنظيمية) لصالح أفراد الدراسة الذين أعمارهم أقل من ٣٠ سنة.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠٥ , ٠) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول (مجال تطوير الأفراد، مجال تطوير العمل الإداري والميداني، واقع المناخ التنظيمي، معوقات التطوير التنظيمي) باختلاف متغير الدورات التدريبية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠٥ , ٠) فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين لم يلتحقوا بأي دورة تدريبية وأفراد الدراسة الذين التحقوا بدورتين تدريبيتين والذين التحقوا بثلاث دورات تدريبية فأكثر في (مجال تطوير المباني والأجهزة، واقع الثقافة التنظيمية) لصالح أفراد الدراسة الذين لم يلتحقوا بأي دورة تدريبية.

ثامنًا: التصور المقترح: قدم الباحث تصورًا مقترحًا للتطوير التنظيمي في هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، ويشتمل على وضع هيكل إداري جديد للهيئة يسهل من خلاله تحقيق أهداف التطوير التنظيمي في الهيئة، ويسعى التصور إلى تطبيق استراتيجية متكاملة للوصول إلى تحقيق مطالب البناء التنظيمي والثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي، ووضع خطط متوسطة وطويلة المدى وخطط بديلة تعتمد على التغلب على المعوقات التي تعترض خطط التطوير والتقويم للمنجزات من خلال التغذية الراجعة.

**ويوصي الباحث في ختام هذه الدراسة بما يلي:**

- العمل على توفير الإمكانات الفنية والبشرية والمادية اللازمة لتنفيذ خطة التطوير التنظيمي في هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.
- العمل على توفير فريق للتطوير، والاستعانة بالخبراء والقيادات المتخصصين للقيام بالتطوير التنظيمي مع التطبيق التدريجي لعملية التطوير في الهيئة.

- العمل على تطبيق الهيكل الإداري المقترح.
- الاهتمام بالدراسات والبحوث المتعلقة بالتطوير بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.
- إعداد الموظف الميداني فقهيًّا وثقافيًّا وميدانيًّا، وتعريفه بأهمية الشعيرة والعمل الميداني، وتوعيته بالأنظمة والإجراءات الإدارية قبل توجيهه للعمل الميداني.
- العمل على وضع توصيف وظيفي لكل وظيفة بالهيئة تحدد فيه المهام والمسؤوليات والأهداف.
- استحداث وظائف (عضو هيئة، سائق) لدعم العمل الميداني في مراكز الهيئة.
- العمل على استحداث أقسام مستقلة متخصصة لمكافحة بعض المنكرات المنتشرة.
- إنشاء شبكة اتصالات لاسلكية لدعم العمليات الميدانية في الهيئة.
- إنشاء مبانٍ حكومية لديوان الرئاسة ومراكز الهيئات.
- استحداث رقم موحد للهيئة لتلقي البلاغات.
- وضع سلم رواتب مستقل لموظفي الهيئة، وتوفير بدلات (سكن، حاسب آلي، تأمين طبي).
- توفير بدلات للأعضاء الميدانيين في الهيئة مثل (بدل طبيعة عمل، بدل خطر، بدل مواجهة جمهور، بدل ورديات، بدل قيادة سيارة، خارج دوام، مكافأة ضبط).
- القيام بدراسات مستقبلية حول سبل تحسين وتطوير واقع البناء التنظيمي والثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

تم بحمدالله

وصلى الله وسلم على نبينا محمد

# الملاحق

## ملحق رقم (١)

## اللائحة التنفيذية لنظام الرئاسة العامة لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر

وقـد صـدر هـذا النظـام بمرسـوم ملكـي بـرقم (م/ ٣٧) في ٢٦/ ١٠/ ١٤٠٠هـ، والمبني على قرار مجلس الوزراء رقم (١٦١) في ١٦/ ٩/ ١٤٠٠هـ، والنظام الجديد مكون من إحدى وعشرين مادة مقسمة على أربعة أبواب.

**الباب الأول**: (تشكيل الرئاسة العامة لهيئات الأمر بالمعروف وما يتبعها)، وجاءت تحته المواد من الأولى إلى الرابعة.

**البـاب الثـاني**: (صـلاحيات الـرئيس العـام)، وجـاءت تحتـه المادتـان الخامسـة والسادسة.

**الباب الثالث**: (تعيين وترقية أعضاء ومـوظفي الهيئـات وتـأديبهم)، وجـاءت تحتـه المادتان السابعة والثامنة.

**الباب الرابع**: (واجبات الهيئة في المدن والقرى)، وجاءت تحته بقية مواد النظام.

**وجاءت المواد كما يلي:**

**المادة الأولى**: (الرئاسة العامة لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر جهاز مستقل، يرتبط مباشرة برئيس مجلس الوزراء، وتتبعـه جميـع هيئـات الأمـر بـالمعروف والنهـي عـن المنكر القائمة وقت صدور هذا النظام، أو التي ستنشأ فيما بعد).

**المادة الثانية**: (يكون الرئيس العام للهيئة بمرتبـة وزيـر يعـين وتنتهـي خدماتـه بـأمر ملكي، ويرتبط به وكـيلان يعينـان بالمرتبـة الخامسـة عشرـة، وتنتهـي خـدماتها بقـرار مـن مجلس الوزراء، ويلحق بالهيئة العدد الكافي من المفتشين والمحققين والأعضاء والمـوظفين والمستخدمين).

**المادة الثالثة**: (ينشأ في كل منطقة هيئة فرعيـة للأمـر بـالمعروف والنهـي عـن المنكـر، يصدر بتشكيلها قـرار مـن الـرئيس العـام، يتضـمن تعيـين مشرـف عـام ومسـاعد لمعاونـة المشرف العام والنيابة عنه حـال غيابـه أو شـغور وظيفتـه، ويلحـق بهـا العـدد الكـافي مـن الأعضاء والموظفين والإداريين والمستخدمين، ويفتح بها العدد الكافي مـن المراكـز في كـل

مدينة وقرية).

**المادة الرابعة:** (للرئيس العام لهيئة الأمر بالمعروف أن يشكل من بين أعضاء الهيئة ومن المحققين الشرعيين لجانًا تتولى النظر فيما يلي:

أ- التحقيق في القضايا والمخالفات المحرمة الخاصة بالقضايا التي ستحال للمحاكم الشرعية.

ب- القضايا الأخلاقية وقضايا التهم وتحديد نوع العقوبة، وهي: أخذ التعهد، التوبيخ، التأديب بالجلد وبحد أعلى خمسة عشر سوطًا، أو عقوبة الحبس لمدة أقصاها ثلاثة أيام.

ج- يتولى المشرفون في المناطق والمسؤولون في المراكز التأديب بما نص عليه في الفقرة (ب)، بعد موافقة الأمير على الجلد والحبس، فإن رأى الموافقة فتعاد للهيئة بالموافقة لإجراء التأديب من قبل الهيئة، أما إن رأى الأمير إحالتها للشرع فإنها تحال، ومتى صدر حكم القاضي فيها أعيدت للهيئة للتنفيذ).

**المادة الخامسة:** (الرئيس العام لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر هو الرئيس المباشر والمرجع النهائي لهذه الهيئات، ويرتبط مباشرة برئيس مجلس الوزراء، وله ما للوزير من صلاحيات في وزارته)

**المادة السادسة:** (للرئيس العام لهيئة الأمر بالمعروف أن يطلب من إمارة المنطقة إحالة القضية التي يرى إحالتها إلى المحكمة الشرعية)

**المادة السابعة:** (يتم اختيار رئيس وأعضاء هيئات الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر والمفتشين والمحققين ورؤساء الأقسام الدينية والمشرفين والمساعدين من ذوي المؤهلات العلمية المناسبة والمشهود لهم بحسن السمعة ونقاء السيرة، وفقًا للشروط التي تحددها اللائحة التنفيذية التي يصدرها الرئيس العام بالاتفاق مع رئيس الديوان العام للخدمة المدنية).

**المادة الثامنة:** (مع مراعاة ما نص عليه نظام الخدمة المدنية تنتهي خدمة منسوبي الهيئة في الحالتين الآتيتين:

أ- الحكم عليه في جريمة تفقده السمعة والاعتبار.

ب- قيام شبهات قوية تمس سمعته واعتباره.

**المادة التاسعة**: (من أهم واجبات هيئات الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر إرشاد الناس ونصحهم لاتباع الواجبات الدينية المقررة في الشريعة الإسلامية وحمل الناس على أدائها، وكذلك النهي عن المنكر بما يحول دون ارتكاب المحرمات والممنوعات شرعًا، أو اتباع العادات والتقاليد السيئة أو البدع المنكرة، ولها في سبيل ذلك كله اتخاذ الإجراءات وتوقيع العقوبات المنصوص عليها في هذا النظام).

**المادة العاشرة**: (على الهيئات القيام بواجب الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بكل حزم وعزم، مستندة إلى ما ورد في كتاب الله وسنة رسوله ومقتدية بسيرته ﷺ، وخلفائه الراشدين من بعده، والأئمة المصلحين، في تحديد الواجبات والممنوعات وطرق إنكارها، وأخذ الناس بالتي هي أحسن، مع استهداف المقاصد الشرعية في إصلاحهم).

**المادة الحادية عشرة**: (تقوم هيئات الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بضبط مرتكبي المحرمات أو المتهمين بذلك، أو المتهاونين بواجبات الشريعة الإسلامية والتحقيق معهم، على أن يشترك في التحقيق مندوب من الإمارة المختصة في الأمور المهمة، التي تحدد بالاتفاق بين كل من وزير الداخلية والرئيس العام لهيئة الأمر بالمعروف).

**المادة الثانية عشرة**: (للهيئة حق المشاركة في مُراقبة الممنوعات، مما له تأثير على العقائد أو السلوك أو الآداب العامة مع الجهات المختصة، وطبقًا للأوامر والتعليمات، وتحدد اللائحة كيفية مشاركة الهيئة في المراقبة).

**المادة الثالثة عشرة**: (على المراكز الفرعية لهيئات الأمر بالمعروف أن ترسل من تضبطه في أمر يستوجب عقابه إلى المقر الرئيس للهيئة التي تتبعها لاستكمال التحقيق).

**المادة الرابعة عشرة**: (يجب أن يشترك مندوب من هيئات الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في تحقيق القضايا التي يتعلق اختصاص الهيئة بها وتم ضبطها بمعرفة سلطات الأمن أو الإمارات، وبعد صدور الحكم في القضايا التي يتعلق اختصاص الهيئة بها يشترك مندوب من هذه الهيئات في تنفيذ العقوبة).

**المادة الخامسة عشرة:** (تتولى هيئات الأمر بالمعروف والنهي عـن المنكـر التحقيـق في كافة القضايا التي تتعلق بأعمال هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، ومتى لزم إعـادة التحقيق فإنه يعاد بمعرفة هيئات الأمر بالمعروف والنهـي عـن المنكـر، عـلى أن يشـترك في التحقيق مندوب من الإمارة المختصة)

**المادة السادسة عشرة:** (يجب على المحاكم الشرعية أن تشعر هيئات الأمر بـالمعروف والنهي عن المنكر بالحكم الصادر في القضايا التي تختص بها هذه الهيئات لمتابعة تنفيـذه).

**المادة السابعة عشرة:** (تزود هيئات الأمر بالمعروف بعدد كاف من رجـال الشرـطة وتحـدد الخطوات والإجراءات التي تكفـل قيـام رجـال الشرـطة بـواجبهم عـلى النحـو الأكمـل، بالاتفاق بين وزير الداخلية والرئيس العام لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر).

**المادة الثامنة عشرة:** (على الجهات الحكومية والأهلية المختلفة أن تتعاون مع هيئات الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بموجب هذا النظام).

**المادة التاسعة عشرة:** (يصدر الرئيس العام للهيئات اللوائح التنفيذية لهذا النظام مع وزير الداخلية).

**المادة العشرون:** (يلغى هذا النظام أي نص يتعارض مع أحكامه)

**المادة الحادية والعشـرون:** (يعمـل بهـذا النظـام اعتبـاراً مـن تـاريخ نشرـه في الجريـدة الرسمية).

## ملحق رقم(٢)

## اللائحة التنفيذية لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر[1]

صدر قرار معالي الرئيس العام لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر رقم (٢٧٤٠) وتاريخ ٢٤/ ١٢/ ١٤٠٧هـ بإقرار اللائحة التنفيذية، ونشرت في جريدة أم القرى في عددها رقم (٣٢٠٣) وتاريخ ٣٠/ ٧/ ١٤٠٨هـ

**الباب الأول: واجبات الهيئة:**

**المادة الأولى:** على أعضاء هيئات الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر القيام بواجبات الهيئة حسبما حددتها المادة التاسعة من نظام الهيئة الصادر بالمرسوم الملكي رقم م/ ٣٧ وتاريخ ٢٦/ ١٠/ ١٤٠٠هـ، والتي أهمها: إرشاد الناس ونصحهم لاتباع الواجبات الدينية المقررة في الشريعة الإسلامية وحملهم على أدائها، وكذا النهي عن المنكر بما يحول دون ارتكاب المحرمات والممنوعات شرعًا، واتباع العادات والتقاليد السيئة أو البدع المنكرة، ويكون ذلك باتباع الآتي:

أولًا: حث الناس على التمسك بأركان الدين الحنيف من صلاة وزكاة وصوم وحج، وعلى التحلي بآدابه الكريمة، ودعوتهم إلى فضائل الأعمال المقررة شرعًا، كالصدق والإخلاص والوفاء بالعهد وأداء الأمانات وبر الوالدين وصلة الأرحام ومراعاة حقوق الجار والإحسان إلى الفقراء والمحتاجين ومساعدة العجزة والضعفاء وتذكير الناس بحساب اليوم الآخر، وأن من عمل صالحًا فلنفسه ومن أساء فعليها.

ثانيًا: لما كانت الصلاة هي عمود الدين وسنامه، فيتعين على أعضاء الهيئة مراقبة إقامتها في أوقاتها المحددة شرعًا في المساجد، وحث الناس على المسارعة إلى تلبية النداء إليها، وعليهم التأكد من إغلاق المتاجر والحوانيت، وعدم مزاولة أعمال البيع خلال أوقات إقامتها.

---

(١) اللائحة التنفيذية لنظام هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، مطابع الرئاسة.

ثالثًا: مراقبة الأسواق العامة والطرقات والحدائق وغير ذلك من الأماكن العامة، والحيلولة دون وقوع المنكرات الشرعية الآتية:

١- الاختلاط والتبرج المحرمين شرعًا.

٢- تشبه أحد الجنسين بالآخر.

٣- تعرض الرجال للنساء بالقول أو الفعل.

٤- الجهر بالألفاظ المخلة بالحياء، أو المنافية للآداب.

٥- تشغيل المذياع، أو التليفزيون، أو المسجلات وما ماثل ذلك بالقرب من المساجد، أو على أي نحو يشوش على المصلين

٦- إظهار غير المسلمين لمعتقداتهم أو شعائر مللهم، أو إظهارهم عدم الاحترام لشعائر الإسلام وأحكامه.

٧- عرض أو بيع الصور والكتب أو التسجيلات المرئية أو الصوتية المنافية للآداب الشرعية، أو المخالفة للعقيدة الإسلامية اشتراكًا مع الجهات المعنية.

٨- عرض الصور المجسمة أو الخليعة أو شعارات الملل غير الإسلامية، كالصليب، أو نجمة داود، أو صور بوذا، أو ما ماثل ذلك.

٩- صنع المسكرات أو ترويجها أو تعاطيها، اشتراكًا مع الجهات المعنية.

١٠- منع دواعي ارتكاب الفواحش مثل الزنا واللواط والقمار أو إدارة البيوت، أو الأماكن لارتكاب المنكرات، والفواحش.

١١- البدع الظاهرة كتعظيم بعض الأوقات، أو الأماكن غير المنصوص عليها شرعاً، أو الاحتفال بالأعياد، والمناسبات البدعية غير الإسلامية.

١٢- أعمال السحر والشعوذة، والدجل لأكل أموال الناس بالباطل.

١٣- تطفيف الموازين، والمكاييل.

١٤- مراقبة المسالخ، للتحقق من الصفة الشرعية للذبح.

١٥- مراقبة المعارض، ومحلات حياكة ملابس النساء.

**الباب الثاني: الضبط والقبض والتفتيش والتحقيق:**

**الفصل الأول:**

**المادة الثانية:** يجب على أعضاء الهيئة ضبط كل ما يشاهدونه من المنكرات الشرعية المنصوص عليها في الباب الأول بموجب هذه اللائحة والقبض على مرتكبيها، وكذا ضبط كل معصية شرعية أخرى تشاهد في حالة تلبس بارتكابها، بأن تكون قد شوهدت حال ارتكابها، أو حال صياح المجني عليه أو عامة الناس، وتتبعهم للجاني إثر ارتكابها، أو إذا وجدت بحوزة الجاني أسلحة، أو أدوات من التي استعملت في ارتكاب الجريمة أو أشياء تحصل عليها من ارتكابها، أو إذا وجدت آثار مادية على أنه مرتكبها أو مسهم في ارتكابها.

**المادة الثالثة:** إذا كانت الجريمة أو المعصية التي شوهدت في حالة تلبس من غير المنكرات الشرعية المنصوص عليها في الباب الأول من هذه اللائحة فيجب إخطار جهة الاختصاص بالتحقيق فيها، وتسليم المضبوطات والأشخاص المقبوض عليهم إليها بمقتضى محضر رسمي.

**المادة الرابعة:** تختص الهيئة بتلقي الإخباريات المتعلقة بالمنكرات الشرعية المنصوص عليها في الباب الأول من هذه اللائحة، وعليها أن تقوم بفحصها وجمع المعلومات عنها، وإجراء التحريات بخصوصها كل ذلك بما لا يخالف الشرع أو الآداب العامة، وبما لا يكون فيه إضرار بحريات الأفراد وحقوقهم، ويجب إثبات جميع أوجه التحريات وجمع المعلومات التي أجريت وما نتج عنها في محضر رسمي.

**المادة الخامسة:** يجب على أعضاء الهيئة أثناء قيامهم بالتحري وجمع المعلومات سماع أقوال مقدم الإخبارية، والشهود مع إثبات ذلك في محضر تحقيق رسمي.

**المادة السادسة:** تقيد جميع الإخباريات التي تتلقاها الهيئة في سجل خاص يتضمن ملخصًا لما تتضمنه الإخبارية، ويتم القيد في السجل طبقًا للتنظيم الذي تقرره اللائحة الداخلية.

**المادة السابعة:** تحال الإخباريات التي تتلقاها الهيئة والمتعلقة بغير المنكرات الشرعية

المنصوص عليها في الباب الأول من هذه اللائحة إلى الجهة المختصة بالتحقيق فيها، ولا يجوز لأعضاء الهيئة اتخاذ إجراء متعلق بالتحقيق فيها.

**المادة الثامنة:** لا يجوز القبض على المدعى عليه ما لم تتوافر أدلة ترجح إدانته.

**المادة التاسعة:** في جميع الأحوال يجب أن يكون الضبط والقبض طبقًا للأنظمة والأوامر والقرارات والتعليمات المتعلقة بالإجراءات الجنائية، وعلى وجه الخصوص طبقًا لأحكام الفصل الثامن عشر من نظام الأمن العام الصادر بالإرادة الملكية بخطاب الديوان العالي رقم ١٠/ ٨/ ٣٨١٧/ ٦٩١، المبلغة بالأمر السامي رقم ٣٥٩٤ في ٢٩/ ٣/ ١٣٦٩هـ، وعملًا بالمادة ١٩٤، من نظام قوات الأمن الداخلي الصادر بالمرسوم الملكي رقم ٣٠ وتاريخ ٤/ ١٢/ ١٣٨٤هـ، وطبقًا للائحة أصول الاستيقاف والقبض والحجز المؤقت والتوقيف الاحتياطي، الصادرة بقرار وزير الداخلية رقم ٢٣٣ في ١٧/ ١/ ١٤٠٤هـ.

**المادة العاشرة:** يجب إثبات جميع حالات القبض في سجل يخصص لذلك بمركز الهيئة الذي ينتمي إليه القائم بالقبض، ويجب أن يتضمن القيد تحديد وقت بدء القبض وسببه ووقت انتهائه، ويتم القيد في السجل طبقًا للتنظيم الذي تقرره اللائحة الداخلية.

**الفصل الثاني:**

**المادة الحادية عشرة:** يكون تفتيش المقبوض عليه بقصد تجريده من كل ما يحتمل أن يستعمله في المقاومة، أو إيذاء نفسه أو غيره، ولضبط ما هو متعلق بالمنكر الشرعي المسند إليه ارتكابه، فإذا عثر أثناء التفتيش على أشياء تكون جرمًا آخر وجب ضبطها والتحفظ عليها، وإشعار جهة الاختصاص، وإذا اشتبه في وجود سلاح معه كلفت الشرطة بالقبض عليه.

**المادة الثانية عشرة:** يكون تفتيش النساء بواسطة امرأتين من الموثوق بأمانتهن وصدقهن، بعد تحليفهن اليمين الشرعي طبقًا لما نص عليه بالفقرة (و) من المادة (١٥٠) من نظام الأمن العام.

**المادة الثالثة عشرة:** يجوز للمختص من أعضاء الهيئة تفتيش المساكن وغيرها من

الأماكن لضبط منكر شرعي مما نص عليه في الباب الأول من هذه اللائحة أو القبض على مرتكبه.

**المادة الرابعة عشرة:** لا يكون تفتيش المنازل جائزًا إلا في الأحوال المنصوص عليها في الأنظمة والأوامر والقرارات والتعليمات المتعلقة بالإجراءات الجنائية، وطبقًا للإجراءات المنصوص عليها فيها، وعلى وجه الخصوص طبقًا لما هو منصوص عليه بالفصل السابع عشر من نظام الأمن العام، ويتعين مراعاة الآتي:

١- في غير حالات موافقة صاحب المسكن ورضاه، أو حالات وقوع استغاثة ملحة من المسكن تستلزم السرعة، أو حالات حدوث هدم أو غرق أو حريق أو دخول المعتدي للمنزل، ولا يجوز إجراء التفتيش إلا بعد إذن المرجع المختص، وبحضور عمدة المحلة أو وكيله وشخصين معروفين من أعيانها، وبحضور المدعى عليه أو صاحب المسكن أو أحد أقاربه أو المتصلين به، ويكتفى في البلدان التي لا عمدة للمحلة فيها بشخصين من أعيان سكانها.

٢- يكون تفتيش المنازل نهارًا، ولا يجوز دخولها ليلًا إلا إذا كانت الجريمة مشهودة وفي حالة تلبس بارتكابها، أو إذا استوجبت ظروف الاستعجال ذلك خشية ضياع المعالم الواجب ضبطها، أو فرار المطلوب القبض عليه.

**المادة الخامسة عشرة:** إذا وجدت بالمسكن أثناء تفتيشه نساء، ولم يكن الغرض من الدخول ضبطهن، ولا تفتيشهن، فيجب على القائم بالتفتيش تمكينهن من الاحتجاب، ومن مغادرة المكان بما لا يضر نتيجة التفتيش ومصلحة التحقيق.

**المادة السادسة عشرة:** إذا وجد أشخاص داخل المكان أثناء تفتيشه فللقائم بالتفتيش وضعهم تحت الحراسة اللازمة حتى تنتهي إجراءات التفتيش، وإذا قامت قرائن جدية على أن أحدهم يخفي شيئًا مما يدور البحث عنه جاز تفتيشه.

**المادة السابعة عشرة:** تقوم الهيئة بالتحقيق في كافة القضايا المتعلقة بالمنكرات الشرعية المنصوص عليها في الباب الأول من هذه اللائحة.

**المادة الثامنة عشرة:** في الحالات الواردة في الباب الأول من هذه اللائحة والتي

يقتضي أمر معاجلتها اشتراك أكثر من سلطة، تشترك الهيئة بمندوب عنها لدى جهة التحقيق المكلفة.

**المادة التاسعة عشرة**: إذا رأت المراجع المختصة إعادة التحقيق الذي أجرته الهيئة تكون الهيئة هي المختصة بذلك، على أن يشترك معها مندوب من الإمارة.

**المادة العشرون**: يجوز أن يشترك مندوب من الهيئة عند التحقيق الأولي في قضايا المنكرات الشرعية المنصوص عليها في الباب الأول من هذه اللائحة، والتي يتم ضبطها بمعرفة سلطات الأمن أو بمعرفة الإمارة متى دعت الضرورة لذلك.

**المادة الحادية والعشرون**: فيما عدا حالات الجرم المشهود ومشاهدة المنكر في حالة التلبس بارتكابه، يجري التحقيق في حدود ما ينص عليه الباب الأول بمعرفة المختصين، طبقًا لما تنص عليه هذه اللائحة، على أن يكون التحقيق في المدن التي بها أكثر من مركز للهيئة في الإدارة الرئيسة، ويتعين على المراكز الفرعية تسليم محاضر الضبط والقبض والتفتيش مع الأشخاص المقبوض عليهم والمضبوطات إلى المركز الرئيس فور انتهاء إجراءات الضبط والقبض، على ألا يترتب على ذلك ضياع أدلة تساعد على إحقاق الحق، كما يشترط أن تنظر القضية في حدود إمارة المنطقة.

**المادة الثانية والعشرون**: يجب أن يجري التحقيق وفقًا لما تنص عليه النظم والأوامر والقرارات والتعليمات المتعلقة بالإجراءات الجنائية، وعلى وجه الخصوص ما يتعلق بالتحقيق من نظام الأمن العام، وفي جميع الأحوال يجب إثبات كل ما تعلق بالإخباريات والتحريات والمشاهدات، وبإجراءات الضبط والقبض والتفتيش والتحقيق في دفاتر رسمية تعد طبقًا لما هو معتمد للتحقيقات التي تجريها جهات الأمن.

**المادة الثالثة والعشرون**: يجب أن تحرر صفحات وأسطر الدفاتر المشار إليها آنفًا بصورة متوالية ومتسلسلة، دون أي كشط أو تحشير ودون ترك أي فراغ وأن يكون تسلسل الإثبات فيها مطابقًا لتسلسل حدوث الإجراءات المثبتة حسبما أجريت أو شوهدت أو وقعت، ويجب إثبات كل إجراء فورًا أثر وقوعه أو اتخاذه.

**المادة الرابعة والعشرون**: يجب أن يثبت في مقدمة كل محضر من محاضر التحقيق ما

يأتي:

١- ساعة ويوم وتاريخ ومكان افتتاحه والقيام بإجرائه.

٢- اسم المحقق أو المحققين كاملًا ورتبهم ووظائفهم.

٣- الأمر المستند عليه في القيام بالتحقيق أو الإجراء المتخذ، كما يجب أن يثبت في نهاية كل محضر ساعة ويوم وتاريخ الانتهاء منه، والأسباب التي حالت دون استكمال التحقيق والموعد الذي تحدد لاستئنافه.

**المادة الخامسة والعشرون:** يجب أن تتضمن محاضر التحقيق كل ما تعلق بشخص مقدم الإخبارية وهويته، وذلك فيما عدا الأحوال التي تستلزم مقتضيات الأمن العام عدم الإفصاح عنه، كما يجب أن تتضمن محاضر التحقيق تفصيلاته الإخبارية، وكل ما تعلق بالمخبر عنه وما هو منسوب إليه من أعمال أو أقوال وكذا التحريات التي أجريت وما أسفرت عنه، والوقائع التي شوهدت أو سمعت، وجميع ما استدعى اتخاذ إجراءات الضبط والقبض والتفتيش.

**المادة السادسة والعشرون:** يجب أن تتضمن محاضر التحقيق إثبات كيفية القيام بإجراءات الضبط، والقبض والتفتيش بكل دقة، وكيفية القيام بمعاينة الأماكن، وما شوهد بها من آثار والأشخاص، وما وجد بهم من علامات وإصابات، وعلى وجه الخصوص يجب مراعاة الآتي:

١- إثبات أوصاف المضبوطات، سواء ما ضبط عن طريق التفتيش أو عن طريق الضبط المستقل، وبيان طبيعة الأشياء المضبوطة وصفاتها وحالتها وكل ما يميزها ويحددها عدًّا أو كيلًا أو وزنًا أو مقاسًا، مع إيضاح كيفية ضبطها، والمكان أو الموضع الذي عثر عليها فيه، ومن ضبطت لديه، وما قرره أو من يقوم مقامه بشأنها.

٢- تحديد الأشخاص الذين تم القبض عليهم أو وجدوا بمكان وقوع المنكر أو بالمكان الذي جرى تفتيشه، والحال التي وجد عليها كل منهم، وما وجد بجسمه من علامات وإصابات، وما وجد بملابسه من علامات أو آثار، وما تم بشأن التحفظ على ذلك وفحصه، وما بدر من كل متهم من أفعال أو أقوال، وما وجد مع أي متهم من

أشياء متعلقة بالجرم المبحوث عنه أو مما تعتبر حيازته مكونة لجرم آخر.

٣- إثبات الآثار والعلامات التي اتضحت من معاينة مكان ارتكاب الحادث أو من معاينة أي مكان آخر مع تحديد الخبراء الذين تمت الاستعانة بهم، والجهات التي ينتمون إليها وما تضمنته التقارير الفنية التي قدموها.

٤- العينات التي أخذت من المضبوطات تتم إجراءات تحريزها وإرسالها إلى الجهات الفنية المختصة من قبل الفنيين لتحليلها أو فحصها، والتقارير الفنية التي قدمتها هذه الجهات عن نتيجة عملها.

٥- تحديد الأشخاص الذين شهدوا وقوع المنكر الشرعي كله، أو بعض الأفعال المكونة له، أو الذين حضروا ضبطه، والقبض على الأشخاص المتهمين بارتكابه أو ضبط شيء من الأدوات التي استعملت في ارتكابه، أو الأشياء المتحصلة من ارتكابه، مع تدوين شهادتهم تفصيلًا حسبما أدلوا بها دون تغيير في ألفاظها، وإثبات جميع ما تم من استجوابهم ومناقشتهم بخصوص ما قرروه.

**المادة السابعة والعشرون:** بالإضافة إلى ما سلف يجب أن تتضمن محاضر التحقيق أقوال المدعى عليه تفصيلًا، وحسبما صدرت عنه بذات الألفاظ التي قررها كما يجب إثبات جميع أوجه دفاعه، وللمدعى عليه في كل وقت أن يبدي ما لديه من أوجه الدفاع، وأن يناقش شهود الإثبات، وأن يطلب سماع شهود نفي لما هو مستند إليه، أو اتخاذ أي إجراء من إجراءات التحقيق، ويجب إثبات جميع طلباته في محضر التحقيق.

**المادة الثامنة والعشرون:** إذا تضمنت أقوال المدعى عليه إقرارًا بارتكاب منكر شرعي مما هو منصوص عليه في الباب الأول من هذه اللائحة، وكان ذلك المنكر من الجرائم الكبيرة المنصوص عليها بلائحة أصول الاستيقاف السالفة الإشارة إليها فيجب إحالته للحاكم الشرعي للتصديق على إقراره، فإذا كان الجرم المعترف به من غير المنكرات الشرعية المنصوص عليها في الباب الأول من هذه اللائحة فيجب إحالة المدعى عليه للجهة المختصة بالتحقيق.

**المادة التاسعة والعشرون:** يجب أن يوقع على كل محضر من محاضر التحقيق المحقق،

أو المحققـون الـذين قـاموا بإجرائـه، أو الـذين شـاركوا في إجـراءات الضـبط، والقـبض، والتفتيش، أو المعاينة، كما يجب أن يوقع الخبراء الذين شـاركوا في المعاينـة والـتحفظ على الآثار والعلامات أو فحصها، أو الذين قاموا بفحص المضبوطات أو أخـذ عينـات منهـا عـلى المحـاضر المثبتـة لـذلك، وأن يوقـع الشـهود عـلى المحـاضر المتضـمنة لأقـوالهم واستجوابهم، وأن يوقع المدعى عليه عـلى المحـاضر المتضـمنة لأقوالـه وإقراراتـه، وتقـوم بصمة إبهام اليد اليمنى مقام التوقيع عند الاقتضاء.

**الباب الثالث: المضبوطات:**

**المادة الثلاثون:** المضبوطات التي يتضح أن لا علاقة لها بالمنكر موضوع القضية، أو التي لا تفيد التحقيق تُسلم فورًا لمن وجدت لديه، أو لمن له الحق في حيازتهـا، مـا لم تكـن ممنوعة، وتعتبر جرمًا آخر فتحال مع محضر الضبط للجهة المخصصة بتحقيق ذلك الجرم.

**المـادة الحاديـة والثلاثـون:** إذا كانـت المضـبوطات المتعلقـة بالقضـية مـن النقـود، أو الجواهر، أو الأشياء الثمينة فيجب إيداعها على ذمة الفصل في القضية لدى الجهة المكلفة بالتحقيق، بعد وضع الجواهر أو الأشياء الثمينة في حرز مناسب لها، ويجـب إثبـات ذلـك في محضر التحقيق.

**المادة الثانية والثلاثون:** توضع المضبوطات من غير النقود كلما أمكن ذلك في إحراز تتناسـب مـع حجمهـا وطبيعتهـا، ويخـتم الحـرز بالشـمع الأحمـر بخـاتم الجهـة المكلفـة بالتحقيق، وتثبت على الحـرز مـن الخـارج البيانـات المحـددة لمـا بداخلـه، ورقـم المعاملـة، واسـم مـن ضـبطت لديـه، وتـاريخ الضـبط ومكانـه وسـببه، ويجـب أن يوقـع المخـتص المسؤول على تلك البيانات، كما يجب إثبات وإتمام ذلك في محضر التحقيق.

**المـادة الثالثـة والثلاثـون:** يجـب عـلى مـن ضـبطت عنـده الأشـياء أن يأخـذ بيانًـا بالمضبوطات موقعًا عليه من المختص المسؤول مع إثبات ذلك في محضر التحقيق.

**المـادة الرابعـة والثلاثـون:** إذا تبـين أن المضـبوطات معرضـة للتلـف، أو أن نفقـات صـيانتها باهظـة، ولا تتناسـب مـع قيمتهـا، تبـاع بعـد موافقـة مالكهـا أو مـن لـه الحـق في حيازتها، ويودع ثمنها لدى الجهة التي تولـت التحقيق على ذمـة الفصـل في القضـية، فـإذا

تعذر الحصول على موافقة مالكها أو من له الحق في حيازتها على بيعها، بيعت بعد إذن القاضي الشرعي.

**المادة الخامسة والثلاثون:** تبقى الأشياء التي قررت جهة التحقيق ضبطها محجوزة ما دامت لازمة للتحقيق أو للفصل في القضية وعند نشوء جدل حول ذلك يتولى البت فيه الحاكم الإداري.

**المادة السادسة والثلاثون:** عند الفصل في القضية إذا لم يحكم بمصادرة الأشياء المضبوطة، وإذا لم يصدر قرار من جهة مختصة بمصادرتها ترد إلى من ضبطت لديه أو من له الحق في حيازتها.

**المادة السابعة والثلاثون:** تحدد اللائحة الداخلية للهيئة كيفية إعداد المخازن اللازمة لحفظ المضبوطات، وكيفية تنظيم العمل بها، والسجلات التي يجب إمساكها، وكيفية جرد القيد فيها، ومن يكون مسؤولا عنها، بما لا يخالف النظم والقرارات التي لها علاقة بذلك.

**الباب الرابع: العقوبات التأديبية الفورية والحجز المؤقت والتوقيف الاحتياطي:**

**الفصل الأول: تقرير العقوبات التأديبية الفورية:**

**المادة الثامنة والثلاثون:** فور انتهاء ضبط الواقعة أو القبض على مرتكبها يجب إحالة المقبوض عليهم والمضبوطات رفق محضر الضبط والقبض إلى الجهة المختصة بإكمال التحقيق.

**المادة التاسعة والثلاثون:** يجب على جهة التحقيق استجواب المقبوض عليه، وسماع أوجه دفاعه قبل انقضاء أربع وعشرين ساعة على ضبطه.

**المادة الأربعون:** إذا أثبتت الجهة المختصة بالتحقيق أن الواقعة لا تتضمن معصية أو جرمًا ما قررت إطلاق سراح المقبوض عليه بالكفالة أو الاكتفاء بأخذ العنوان حسب الحالة، ثم رفع الأوراق للمرجع المختص للموافقة على قرار جهة التحقيق أو التوجيه بما يراه، وإذا ثبت أن الواقعة ليست من المنكرات الشرعية التي تختص بها الهيئة طبقًا للباب الأول من هذه اللائحة، أو أنها من المنكرات الشرعية التي لها نظام خاص يحدد جهة

معينـة تختص بـالتحقيق فيهـا، أو توقيـع العقوبـة عنهـا فيجـب إحالـة المعاملـة إلى الجهـة المختصة.

**المادة الحادية والأربعون:** إذا كانت الواقعة المرتكبة من القضايا الأخلاقية أو قضايا التهم فيجب على الجهة المختصة بـالتحقيق إحالتهـا فـورًا إلى اللجنـة المشـار إليهـا بالمادة الرابعة من نظام الهيئة المختصة بنظر هذا النوع من القضايا.

**المادة الثانية والأربعون:** على اللجنة المشار إليها آنفًا النظـر في القضـية فـورًا، واتخـاذ القرار الذي تراه مناسبًا طبقًا لأحكام النِظام ونصوص هذه اللائحة.

**المادة الثالثة والأربعون:** إذا رأت اللجنة المشـار إليهـا آنفًـا عـدم إدانـة المـدعى عليـه قررت إطلاق سراحه فورًا.

**المادة الرابعة والأربعون:** إذا رأت اللجنة المشار إليها آنفًا توقيـع عقوبـة التـوبيخ أو أخذ التعهد على المخالف نفذ ذلك في الحال وأطلق سراحه فورًا.

**المادة الخامسة والأربعون:** إذا رأت اللجنة المشار إليها آنفًا تأديـب المخـالف بالجلـد بحد أعلى خمسة عشر سوطًا، أو بالحبس مـدة أقصـاها ثلاثـة أيـام، أحالـت المعاملـة فـورًا لأمير البلدة للموافقة عـلى قرارهـا، ولا ينفـذ قـرار اللجنـة إلا بعـد موافقـة أمـير البلـدة، ولا يجوز تأديب المخالف إلا بعقوبة واحدة من العقوبتين السالف الإشارة إليهما.

**المادة السادسة والأربعون:** على أمير البلدة الذي رُفعـت المعاملـة إليـه إصـدار قـرار يتضمن:

١- إما الموافقة على ما رأته اللجنة مـن جلـد أو سـجن وإعـادة المعاملـة فـورًا إليهـا لإنفاذ ما تقرر في الحال، ثم إطلاق سراح المقبوض عليه.

٢- أو إحالة المعاملة فورًا للشرع للبت فيها، ومن ثم إعادة المعاملة للهيئة لإنفاذ ما تقرر شرعًا.

٣- أو إحالة المعاملة إلى جهة الاختصاص لإكمال التحقيق.

**الفصل الثاني: الحجز المؤقت:**

**المادة السابعة والأربعون:** في القضايا والتهم المشار إليها فيما سبق إذا تعذر استكمال

التحقيق خلال الأربع والعشرين ساعة التالية لضبط الشخص المقبوض عليه، فيجوز لجهة التحقيق إصدار أمر بحجزه مؤقتًا مدة لا تتجاوز ثلاثة أيام من وقت ضبطه، ويثبت هذا الأمر كتابة في محضر التحقيق، كما يقيد بالسجل الخاص بالمقبوض عليهم بمركز الهيئة التي يجري فيه التحقيق.

**الفصل الثالث: التوقيف الاحتياطي:**

**المادة الثامنة والأربعون:** في نهاية مدة الحجز المؤقت المشار إليها في المادة السابقة، يجب على التحقيق في الهيئة الالتزام بالأحكام المنصوص عليها بلائحة أصول الاستيقاف السالف الإشارة إليها، وعلى وجه الخصوص مراعاة ما نص عليه في المواد من ٨-١٤ منها، واتباع الإجراءات الآتية:

أولًا: إذا لم يكن المنكر الشرعي من الجرائم الكبيرة فيجب:

أ- إحالة المقبوض عليه رأسًا إلى الشرع للبت في أمره.

ب- إطلاق سراحه بالكفالة الحضورية وبشرط أن يكون له مكان إقامة ثابت ومعروف في المملكة، وذلك إذا اقتضت الضرورة استكمال التحقيق بعد انقضاء مدة ثلاثة الأيام التالية لضبطه.

ثانيًا: إذا كان المنكر الشرعي من الجرائم الكبيرة فيجب قبل نهاية مدة الحجز المؤقت:

أ- توجيه الاتهام إلى المقبوض عليه، وإصدار مذكرة بتوقيفه احتياطيًّا، وإحالته إلى دار التوقيف أو السجن العام.

ب- رفع المعاملة إلى الحاكم الإداري حال استكمال التحقيقات، ولا يجوز إصدار مذكرة التوقيف المشار إليها آنفًا ما لم تتوفر بحق المقبوض عليه أدلة موجبة لتوقيفه احتياطياً على النحو التالي:

١- أن يكون قد ضبط متلبسًا بارتكاب الجرم على النحو المشار إليه بالمادة الثانية من هذه اللائحة.

٢- إذا أقر بإرادته المعتبرة شرعًا بارتكابه الجرم.

٣- إذا توافرت بحقه بيانات شرعية أو أدلة معقولة ترجح إدانته.

٤- إذا كان بقاؤه طليقًا يشكل خطرًا على حياته أو حياة غيره، أو يؤدي إلى الإساءة إلى الأمن العام، أو يحدث هياجًا أو بلبلة بين الناس.

٥- إذا لم يكن له محل إقامة ثابت ومعروف في المملكة، أو كان يخشى فراره أو تأثيره على مجريات التحقيق.

ثالثًا: تكون مذكرة التوقيف الاحتياطي الصادرة من جهة التحقيق والمشار إليها في الفقرة السابقة سارية المفعول لمدة لا تتجاوز واحدًا وعشرين يومًا من تاريخ القبض على من صدرت بحقه.

رابعًا: إذا تعذر استكمال التحقيق قبل انقضاء مدة الواحد والعشرين يومًا السالف الإشارة إليها فيجب على جهة التحقيق أن ترفع قبل ثلاثة أيام على الأقل من تاريخ انتهاء تلك المدة خلاصة عن القضية والبيانات والأدلة المتوفرة قبل المقبوض عليه، والتي دعت لتوقيفه احتياطيًّا، وأوجه النقص في التحقيقات، والأسباب التي حالت دون استكمالها، والمدة التي تقدرها جهة التحقيق لاستكمال التحقيقات، مع طلب الإذن لها باستمرار توقيف المقبوض عليه خلال تلك المدة، وبشرط ألا تتجاوز ثلاثين يومًا من تاريخ انتهاء مدة الواحد والعشرين يومًا الصادر عنها مذكرة التوقيف الأولى.

خامسًا: يكون الرفع المشار إليه بالفقرة السابقة لأمير المنطقة، أو لمن يفوضه أمير المنطقة من الأمراء التابعين لمنطقته.

سادسًا: يجب إخطار دار التوقيف أو السجن الذي به الموقوف بتاريخ ورقم الرفع للإمارة بطلب استمرار توقيفه.

سابعًا: يستمر توقيف الموقوف احتياطيًا، كما تستمر جهة التحقيق في استكماله لحين ورود توجيهات الإمارة فينفذ مقتضاه، وعلى جهة التحقيق إخطار دار التوقيف أو السجن الذي به الموقوف احتياطيًّا بقرار الإمارة باستمرار سجنه أو بإطلاق سراحه لإنفاذ مقتضاه.

ثامنًا: في جميع الأحوال يجب على جهة التحقيق رفع المعاملة للحاكم الإداري قبل

انقضاء مدة الثلاثين يومًا التالية لمدة الواحد وعشرين يومًا الصادر عنها مذكرة التوقيف الأولى، وذلك لتقرير الإمارة ما تراه في ضوء لائحة تفويضات أمراء المناطق.

**الفصل الرابع: في توقيف النساء والأحداث والفتيات والتحقيق معهن:**

**المادة التاسعة والأربعون:** لا يجوز إجراء التحقيق مع النساء إلا بحضور محرم لهن، أو من يقوم مقامه وتتبع في هذا الشأن التعليمات الصادرة للأمن العام.

**المادة الخمسون:** لا يجوز احتجاز النساء بمراكز الهيئة بتاتًا إلا وقت إجراء التحقيق، وفيما عدا ذلك وبشكل خاص بعد الغروب يوميًّا يتم ترحيلهن إلى دور التوقيف المخصصة لهن، ولا يجوز تنفيذ عقوبة السجن في القضايا الأخلاقية، أو قضايا التهم المشار إليها في المادة الرابعة من نظام الهيئة والتي تصدر بحق امرأة إلا في السجون المخصصة للنساء.

**المادة الحادية والخمسون:** لا تخل أحكام هذه اللائحة بالأحكام الخاصة بالأحداث، والصادر بشأنها قرار مجلس الوزراء رقم ٦١١ في ١٣/ ٥/ ١٣٩٥هـ بالموافقة على لائحة دور الملاحظة الاجتماعية الخاصة بالأحداث من الذكور، وقرار مجلس الوزراء رقم ٨٦٨ وتاريخ ١٩/ ٧/ ١٣٩٥هـ بالموافقة على لائحة مؤسسة رعاية الفتيات الخاصة بالفتيات اللاتي لم يتجاوزن ثلاثين سنة من ثم يتعين:

أ- تسليم الحدث فور القبض لدار الملاحظة الاجتماعية، وتسليم الفتاة لمؤسسة الفتيات.

ب- عدم إجراء التحقيق مع الحدث أو الفتاة إلا في دار الملاحظة الاجتماعية، أوفي المؤسسة على أن يكون بحضور المسؤولين في كل منها.

ج- تجرى محاكمة الحدث أو الفتاة داخل دار الملاحظة الاجتماعية أو المؤسسة بمعرفة القاضي المختص بذلك.

د- تنفيذ العقوبات التي تقرر داخل دار الملاحظة الاجتماعية أو المؤسسة طبقًا لما هو مقرر باللائحة الخاصة بكل منها.

**الفصل الخامس: أحوال وجوب إطلاق سراح الموقوف وحقه في التظلم من أمر التوقيف:**

**المادة الثانية والخمسون:** لا تخل أحكام هذه اللائحة بأحكام لائحة أصول الاستيقاف السالف الإشارة إليها، ويجب إطلاق سراح المقبوض عليه في الأحوال المنصوص عليها في المواد ١٦-١٧-١٨ منها، كما يكون لمن صدر أمر جهة التحقيق بالهيئة بتوقيفه احتياطيًّا الحق في الاعتراض لدى الإمارة على طلب جهة التحقيق استمرار توقيفه احتياطيًّا بعد انتهاء سريان مدة مذكرة التوقيف، أو بعد انقضاء مدة الثلاثين يومًا التالية، وذلك طبقًا لأحكام المواد ١٩-٢٠-٢١ من لائحة أصول الاستيقاف.

**الباب الخامس: الشرطة العاملة مع الهيئات:**

**المادة الثالثة والخمسون:** يكلف عدد كاف من الشرطة بالعمل بالهيئة، ومراكزها المختلفة، وتحدد رتبهم وإعدادهم بالاتفاق بين الرئيس العام للهيئة، ومدير الأمن العام.

**المادة الرابعة والخمسون:** يكون توزيع العمل وتحديد أماكنه وأوقاته بين أفراد الشرطة المكلفين بالعمل في الهيئة من اختصاص المسؤول في الهيئة، على ألا يتعارض ذلك مع أنظمة الخدمة العسكرية. ويكون التصريح لهم بالإجازات من الأمن العام بالتنسيق مع الهيئة.

**المادة الخامسة والخمسون:** يجوز للمسؤول في الهيئة أن يطلب الاستعانة بصفة مؤقتة بقوات إضافية من الشرطة، إذا اقتضت الضرورة ذلك، وعلى مدير الشرطة بالجهة المختصة التعاون معه حسبما يقتضيه الحال.

**المادة السادسة والخمسون:** يصدر الرئيس العام لهيئة الأمر بالمعروف لائحة داخلية لتنظيم العمل بها وبمراكزها المختلفة، وتحديد المسؤوليات، وعلى وجه الخصوص الاختصاصات المشار إليها في هذه اللائحة، وتحديد كيفية تنفيذ العقوبات المشار إليها في المادة الرابعة من نظام الهيئة بمراكزها، وإمكان احتجاز المقبوض عليهم رهن التحقيق، وبما لا يتعارض مع هذه اللائحة.

## ملحق رقم (٣)
## نظام الإجراءات الجزائية[١]

**الباب الأول: أحكام عامة:**

**المــادة الأولى:** تطبـق المحـاكم عـلى القضـايا المعروضـة أمامهـا أحكـام الشريـعة الإسلامية، وفقًا لما دلَّ عليه الكتاب والسنَّة، وما يصدره ولي الأمر من أنظمة لا تتعارض مع الكتاب والسنَّة، وتتقيد في إجراءات نظرهـا بـما ورد في هـذا النظـام، وتسري أحكـام هذا النظام على القضايا الجزائية التي لم يـتم الفصـل فيهـا والإجـراءات التـي لم تـتم قبـل نفاذه.

**المادة الثانية:** لا يجوز القـبض عـلى أي إنسـان أو تفتيشـه أو توقيفـه أو سـجنه إلا في الأحـوال المنصـوص عليهـا نظامًـا، ولا يكـون التوقيـف أو السـجن إلا في الأمـاكن المخصصة لكل منهما، وللمدة المحددة من السلطة المختصة، ويحظر إيذاء المقبـوض عليـه جسديًّا أو معنويًّا، كما يحظر تعريضه للتعذيب أو المعاملة المهينة للكرامة.

**المادة الثالثـة:** لا يجـوز توقيـع عقوبـة جزائيـة عـلى أي شـخص إلا عـلى أمر محظـور ومعاقب عليه شرعًا أو نظامًا، وبعد ثبوت إدانته، بناءً على حكم نهائي بعد محاكمة تُجرى وفقاً للوجه الشرعي.

**المادة الرابعة:** يحق لكـل متهم أن يستعين بوكيـل أو محـام للـدفاع عنـه في مرحلتـي التحقيق والمحاكمة.

**المادة الخامسة:** إذا رُفعت قضية بصفة رسمية إلى محكمة فلا تجوز إحالتها إلى جهـة أخرى إلا بعد الحكم فيها، أو إصـدار قـرار بعـدم اختصاصـها بـالنظر فيهـا وإحالتهـا إلى الجهة المختصة.

**المادة السادسة:** تتولى المحاكم محاكمة المتهمين فيما يسند إليهم من تهـم وفقًـا للوجـه

---

(١) نظام الإجراءات الجزائية.

الشرعي وطبقًا للإجراءات المنصوص عليها في هذا النظام، وللمحكمة أن تنظر في وقائع غير مدعٍ بها من المدعي العام مما لا يحتاج إلى تحقيق.

**المادة السابعة:** يجب أن يحضر جلسات النظر في القضية وجلسة إصدار الحكم العدد اللازم نظامًا من القضاة، وإذا لم يتوافر العدد اللازم فينتدب من يكمل نصاب النظر.

**المادة الثامنة:** على أعضاء المحكمة أن يتداولوا الرأي سرًّا، ويناقشوا الحكم قبل إصداره، وأن يبدي كل منهم رأيه في ذلك، وتصدر الأحكام بالإجماع أو الأغلبية، وعلى المخالف أن يوضح مخالفته وأسبابها في ضبط القضية، وعلى الأكثرية أن توضح وجهة نظرها في الرد على مخالفة المخالف في سجل الضبط، ولا يجوز أن يشترك في المداولة غير القضاة الذين استمعوا إلى المرافعة.

**المادة التاسعة:** تكون الأحكام الجزائية قابلة للاعتراض عليها من المحكوم عليه أو من المدعي العام.

**المادة العاشرة:** تنعقد الدوائر الجزائية في محكمة التمييز من خمسة قضاة لنظر الأحكام الصادرة بالقتل أو الرجم أو القطع أو القصاص فيما دون النفس، ويكون انعقادها من ثلاثة قضاة فيما عدا ذلك.

**المادة الحادية عشرة:** الأحكام المصدق عليها من محكمة التمييز الصادرة بالقتل أو الرجم أو القطع أو القصاص فيما دون النفس لا تكون نهائية إلا بعد تصديقها من مجلس القضاء الأعلى منعقدًا بهيئته الدائمة.

**المادة الثانية عشرة:** إذا لم يصدق مجلس القضاء الأعلى على الحكم المعروض عليه، تطبيقًا للمادة الحادية عشرة فينقض الحكم، وتعاد القضية للنظر فيها من جديد من قبل قضاة آخرين.

**المادة الثالثة عشرة:** يتم التحقيق مع الأحداث والفتيات ومحاكمتهم وفقًا للأنظمة واللوائح المنظمة لذلك.

**المادة الرابعة عشرة:** تتولى هيئة التحقيق والادعاء العام التحقيق والادعاء العام

طبقاً لنظامها ولائحته.

**المادة الخامسة عشرة:** على جميع رجال السلطة العامة أن ينفذوا أوامر الجهات القضائية الصادرة طبقًا لهذا النظام، ولهم أن يستعملوا الوسيلة المناسبة لتنفيذها.

**الباب الثاني: الدعوى الجزائية:**

**الفصل الأول: رفع الدعوى الجزائية:**

**المادة السادسة عشرة:** تختص هيئة التحقيق والادعاء العام وفقًا لنظامها بإقامة الدعوى الجزائية ومباشرته أمام المحاكم المختصة.

**المادة السابعة عشرة:** للمجني عليه أو من ينوب عنه، ولوارثه من بعده، حق رفع الدعوى الجزائية في جميع القضايا التي يتعلق بها حق خاص، ومباشرة هذه الدعوى أمام المحكمة المختصة، وعلى المحكمة في هذه الحالة تبليغ المدعي العام بالحضور.

**المادة الثامنة عشرة:** لا يجوز إقامة الدعوى الجزائية أو إجراءات التحقيق في الجرائم الواجب فيها حق خاص للأفراد إلا بناءً على شكوى من المجني عليه أو من ينوب عنه أو وارثه من بعده إلى الجهة المختصة، إلا إذا رأت هيئة التحقيق والادعاء العام مصلحة عامة في رفع الدعوى والتحقيق في هذه الجرائم.

**المادة التاسعة عشرة:** إذا ظهر للمحكمة تعارض بين مصلحة المجني عليه أو وارثه من بعده وبين مصلحة نائبه فَيُمْنَع النائب من الاستمرار في المرافعة ويقام نائب آخر.

**المادة العشرون:** إذا تبيَّن للمحكمة في دعوى مقامة أمامها أن هناك متهمين غير من أقيمت الدعوى عليهم، أو وقائع أخرى مرتبطة بالتهمة المعروضة، فعليها أن تحيط من رفع الدعوى علمًا بذلك؛ لاستكمال ما يلزم لنظرها والحكم فيها بالوجه الشرعي، ويسري هذا الإجراء على محكمة التمييز إذا ظهر لها ذلك.

**المادة الحادية والعشرون:** للمحكمة إذا وقعت أفعال من شأنها الإخلال بأوامرها أو بالاحترام الواجب لها، أو التأثير في أحد أعضائها أو في أحد أطراف الدعوى أو الشهود، وكان ذلك بشأن دعوى منظورة أمامها؛ أن تنظر في تلك الأفعال وتحكم فيها بالوجه الشرعي.

**الفصل الثاني: انقضاء الدعوى الجزائية:**

**المادة الثانية والعشرون:** تنقضي الدعوى الجزائية العامة في الحالات الآتية:

١- صدور حكم نهائي.

٢- عفو ولي الأمر فيما يدخله العفو.

٣- ما تكون التوبة فيه بضوابطها الشرعية مسقطة للعقوبة.

٤- وفاة المتهم.

ولا يمنع ذلك من الاستمرار في دعوى الحق الخاص.

**المادة الثالثة والعشرون:** تنقضي الدعوى الجزائية الخاصة في الحالات الآتية:

١- صدور حكم نهائي.

٢- عفو المجني عليه أو وارثه. ولا يمنع عفو المجني عليه أو وارثه من الاستمرار في دعوى الحق العام.

٣- إجراءات الاستدلال.

**الفصل الأول: جمع المعلومات وضبطها:**

**المادة الرابعة والعشرون:** رجال الضبط الجنائي هم الأشخاص الذين يقومون بالبحث عن مرتكبي الجرائم وضبطهم، وجمع المعلومات والأدلة اللازمة للتحقيق، وتوجيه الاتهام.

**المادة الخامسة والعشرون:** يخضع رجال الضبط الجنائي فيما يتعلق بوظائفهم في الضبط الجنائي المقررة في هذا النظام لإشراف هيئة التحقيق والادعاء العام.

وللهيئة أن تطلب من الجهة المختصة النظر في أمر كل من تقع منه مخالفة لواجباته أو تقصير في عمله، ولها أن تطلب رفع الدعوى التأديبية عليه، دون إخلال بالحق في رفع الدعوى الجزائية.

**المادة السادسة والعشرون:** يقوم بأعمال الضبط الجنائي حسب المهام الموكولة إليه، كل من:

١- أعضاء هيئة التحقيق والادعاء العام في مجال اختصاصهم.

٢- مديري الشرط ومعاونيهم في المناطق والمحافظات والمراكز.

٣- ضباط الأمن العام، وضباط المباحث العامة، وضباط الجوازات، وضباط الاستخبارات، وضباط الدفاع المدني، ومديري السجون والضباط فيها، وضباط حرس الحدود، وضباط قوات الأمن الخاصة، وضباط الحرس الوطني، وضباط القوات المسلحة، كل بحسب المهام الموكولة إليه في الجرائم التي تقع ضمن اختصاص كل منهم.

٤- محافظي المحافظات ورؤساء المراكز.

٥- رؤساء المراكب السعودية البحرية والجوية في الجرائم التي ترتكب على متنها.

٦- رؤساء مراكز هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في حدود اختصاصهم.

٧- الموظفين والأشخاص الذين خولوا صلاحيات الضبط الجنائي بموجب أنظمة خاصة.

٨- الجهات واللجان والأشخاص الذين يكلفون بالتحقيق بحسب ما تقضي به الأنظمة.

**المادة السابعة والعشرون:** على رجال الضبط الجنائي كل حسب اختصاصه أن يقبلوا البلاغات والشكاوى التي ترد إليهم في جميع الجرائم، وأن يقوموا بفحصها وجمع المعلومات المتعلقة بها في محضر موقع عليه منهم، وتسجيل ملخصها وتاريخها في سجل يعد لذلك، مع إبلاغ هيئة التحقيق والادعاء العام بذلك فورًا. ويجب أن ينتقل رجل الضبط الجنائي بنفسه إلى محل الحادث للمحافظة عليه، وضبط كل ما يتعلق بالجريمة، والمحافظة على أدلتها، والقيام بالإجراءات التي تقتضيها الحال، وعليه أن يثبت جميع هذه الإجراءات في المحضر الخاص بذلك.

**المادة الثامنة والعشرون:** لرجال الضبط الجنائي في أثناء جمع المعلومات أن يستمعوا إلى أقوال من لديهم معلومات عن الوقائع الجنائية ومرتكبيها، وأن يسألوا من نسب إليه ارتكابها، ويثبتوا ذلك في محاضرهم، ولهم أن يستعينوا بأهل الخبرة من أطباء وغيرهم ويطلبوا رأيهم كتابة.

**المادة التاسعة والعشرون:** تعد الشكوى المقدمة ممن أصابه ضرر بسبب الجريمة

مطالبة بحقه الخاص، إلا إذا قرر صراحة أمام المحقق نزوله عن حقه، وعلى المحقق إثبات ذلك في المحضر والإشهاد عليه، مع تصديق المحكمة المختصة على نزوله عن الحق في حد القذف والقصاص.

**الفصل الثاني: التلبس بالجريمة:**

**المادة الثلاثون:** تكون الجريمة متلبسًا بها حال ارتكابها، أو عقب ارتكابها بوقت قريب. وتعد الجريمة متلبسًا بها إذا تبع المجني عليه شخصًا، أو تبعته العامة مع الصياح إثر وقوعها، أو إذا وجد مرتكبها بعد وقوعها بوقت قريب حاملًا آلات أو أسلحة أو أمتعة أو أدوات أو أشياء أخرى يستدل منها على أنه فاعل أو شريك فيها، أو إذا وجدت به في هذا الوقت آثار أو علامات تفيد ذلك.

**المادة الحادية والثلاثون:** يجب على رجل الضبط الجنائي في حالة التلبس بالجريمة أن ينتقل فورًا إلى مكان وقوعها، ويعاين آثارها المادية ويحافظ عليها، ويثبت حالة الأماكن والأشخاص، وكل ما يفيد في كشف الحقيقة، وأن يسمع أقوال من كان حاضرًا، أو من يمكن الحصول منه على معلومات في شأن الواقعة ومرتكبها. ويجب عليه أن يبلغ هيئة التحقيق والادعاء العام فورًا بانتقاله.

**المادة الثانية والثلاثون:** لرجل الضبط الجنائي عند انتقاله في حالة التلبس بالجريمة أن يمنع الحاضرين من مبارحة محل الواقعة أو الابتعاد عنه، حتى يتم تحرير المحضر اللازم بذلك. وله أن يستدعي في الحال من يمكن الحصول منه على معلومات في شأن الواقعة. وإذا خالف أحد الحاضرين الأمر الصادر إليه من رجل الضبط الجنائي أو امتنع أحد ممن دعاهم عن الحضور؛ يثبت ذلك في المحضر، ويحال المخالف إلى المحكمة المختصة لتقرير ما تراه بشأنه.

**الفصل الثالث: القبض على المتهم:**

**المادة الثالثة والثلاثون:** لرجل الضبط الجنائي في حال التلبس بالجريمة القبض على المتهم الحاضر الذي توجد دلائل كافية على اتهامه، على أن يحرر محضرًا بذلك، وأن يبادر

بإبلاغ هيئة التحقيق والادعاء العام فورًا. وفي جميع الأحوال لا يجوز إبقاء المقبوض عليه موقوفًا لأكثر من أربع وعشرين ساعة إلا بأمر كتابي من المحقق، فإذا لم يكن المتهم حاضرًا فيجب على رجل الضبط الجنائي أن يصدر أمرًا بضبطه وإحضاره، وأن يبيِّن ذلك في المحضر.

**المادة الرابعة والثلاثون:** يجب على رجل الضبط الجنائي أن يسمع فورًا أقوال المتهم المقبوض عليه، وإذا لم يأت بما يبرئه يرسله خلال أربع وعشرين ساعة مع المحضر إلى المحقق الذي يجب عليه أن يستجوب المتهم المقبوض عليه خلال أربع وعشرين ساعة، ثم يأمر بإيقافه أو إطلاقه.

**المادة الخامسة والثلاثون:** في غير حالات التلبس، لا يجوز القبض على أي إنسان أو توقيفه إلا بأمر من السلطة المختصة بذلك، ويجب معاملته بما يحفظ كرامته، ولا يجوز إيذاؤه جسديًّا أو معنويًا، ويجب إخباره بأسباب إيقافه، ويكون له الحق في الاتصال بمن يرى إبلاغه.

المادة السادسة والثلاثون: لا يجوز توقيف أي إنسان أو سجنه إلا في السجون أو دور التوقيف المخصصة لذلك نظاماً، ولا يجوز لإدارة أي سجن أو دار توقيف قبول أي إنسان إلا بموجب أمر مسبب ومحدد المدة موقع عليه من السلطة المختصة، ويجب ألا يبقيه بعد المدة المحددة في هذا الأمر.

**المادة السابعة والثلاثون:** على المختصين من أعضاء هيئة التحقيق والادعاء العام زيارة السجون ودور التوقيف في دوائر اختصاصهم في أي وقت دون التقيد بالدوام الرسمي، والتأكد من عدم وجود مسجون أو موقوف بصفة غير مشروعة، وأن يطلعوا على سجلات السجون ودور التوقيف، وأن يتصلوا بالمسجونين والموقوفين، وأن يسمعوا شكاواهم، وأن يتسلموا ما يقدمونه في هذا الشأن. وعلى مأموري السجون ودور التوقيف أن يقدموا لأعضاء هيئة التحقيق والادعاء العام كل ما يحتاجونه لأداء مهامهم.

**المادة الثامنة والثلاثون:** لكل مسجون أو موقوف الحق في أن يقدم في أي وقت

لمأمور السجن أو دار التوقيف شكوى كتابية أو شفهية، ويطلب منه تبليغها إلى عضو هيئة التحقيق والادعاء العام، وعلى المأمور قبولها وتبليغها في الحال بعد إثباتها في سجل معد لذلك، وتزويد مقدمها بما يثبت تسلمها، وعلى إدارة السجن أو التوقيف تخصيص مكتب مستقل لعضو الهيئة المختص لمتابعة أحوال المسجونين أو الموقوفين.

**المادة التاسعة والثلاثون:** لكل من علم بوجود مسجون أو موقوف بصفة غير مشروعة أو في مكان غير مخصص للسجن أو التوقيف أن يبلغ هيئة التحقيق والادعاء العام. وعلى عضو الهيئة المختص بمجرد علمه بذلك أن ينتقل فورًا إلى المكان الموجود فيه المسجون أو الموقوف، وأن يقوم بإجراء التحقيق، وأن يأمر بالإفراج عنه إذا كان سجنه أو توقيفه جرى بصفة غير مشروعة، وعليه أن يحرر محضرًا بذلك يُرفع إلى الجهة المختصة؛ لتطبيق ما تقضي به الأنظمة في حق المتسببين في ذلك.

**الفصل الرابع: تفتيش الأشخاص والمساكن:**

**المادة الأربعون:** للأشخاص ومساكنهم ومكاتبهم ومراكبهم حرمة تجب صيانتها، وحرمة الشخص تحمي جسده وملابسه وماله وما يوجد معه من أمتعة، وتشمل حرمة المسكن كل مكان مسور أو محاط بأي حاجز، أو معد لاستعماله مأوى.

**المادة الحادية والأربعون:** لا يجوز لرجل الضبط الجنائي الدخول في أي محل مسكون أو تفتيشه إلا في الأحوال المنصوص عليها نظامًا، بأمر مسبب من هيئة التحقيق والادعاء العام، وما عدا المساكن فيكتفى في تفتيشها بإذن مسبب من المحقق. وإذا رفض صاحب المسكن أو شاغله تمكين رجل الضبط الجنائي من الدخول أو قاوم دخوله، جاز له أن يتخذ الوسائل اللازمة المشروعة لدخول المسكن بحسب ما تقضيه الحال. ويجوز دخول المسكن في حالة طلب المساعدة من الداخل، أو حدوث هدم أو غرق أو حريق أو نحو ذلك، أو دخول معتد أثناء مطاردته للقبض عليه.

**المادة الثانية والأربعون:** يجوز لرجل الضبط الجنائي في الأحوال التي يجوز فيها القبض نظامًا على المتهم أن يفتشه، ويشمل التفتيش جسده وملابسه وأمتعته. وإذا كان المتهم أنثى وجب أن يكون التفتيش من قبل أنثى يندبها رجل الضبط الجنائي.

**المادة الثالثة والأربعون:** يجوز لرجل الضبط الجنائي في حال التلبس بجريمة أن يفتش منزل المتهم ويضبط ما فيه من الأشياء التي تفيد في كشف الحقيقة، إذا اتضح من أمارات قوية أنها موجودة فيه.

**المادة الرابعة والأربعون:** إذا قامت أثناء تفتيش منزل متهم قرائن ضده، أو ضد أي شخص موجود فيه، على أنه يخفي معه شيئًا يفيد في كشف الحقيقة، جاز لرجل الضبط الجنائي أن يفتشه.

**المادة الخامسة والأربعون:** لا يجوز التفتيش إلا للبحث عن الأشياء الخاصة بالجريمة الجاري جمع المعلومات عنها، أو التحقيق بشأنها، ومع ذلك إذا ظهر عرضًا في أثناء التفتيش وجود أشياء تعد حيازتها جريمة، أو تفيد في كشف الحقيقة في جريمة أخرى، وجب على رجل الضبط الجنائي ضبطها وإثباتها في محضر التفتيش.

**المادة السادسة والأربعون:** يتم تفتيش المسكن بحضور صاحبه أو من ينيبه أو أحد أفراد أسرته البالغين المقيمين معه، وإذا تعذر حضور أحد هؤلاء وجب أن يكون التفتيش بحضور عمدة الحي أو من في حكمه أو شاهدين، ويُمَكّن صاحب المسكن أو من ينوب عنه من الاطلاع على إذن التفتيش ويُثْبَت ذلك في المحضر.

**المادة السابعة والأربعون:** يجب أن يتضمن محضر التفتيش ما يأتي:

١ – اسم من قام بإجراء التفتيش ووظيفته وتاريخ التفتيش وساعته.

٢ – نص الإذن الصادر بإجراء التفتيش، أو بيان الضرورة الملحة التي اقتضت التفتيش بغير إذن.

٣ – أسماء الأشخاص الذين حضروا التفتيش وتوقيعاتهم على المحضر.

٤ – وصف الأشياء التي ضبط وصفًا دقيقًا.

٥ – إثبات جميع الإجراءات التي اتخذت أثناء التفتيش والإجراءات المتخذة بالنسبة للأشياء المضبوطة.

**المادة الثامنة والأربعون:** إذا وجد رجل الضبط الجنائي في منزل المتهم أوراقًا مختومة أو مغلقة بأي طريقة فلا يجوز له أن يفضها، وعليه إثبات ذلك في محضر التفتيش

وعرضها على المحقق المختص.

**المادة التاسعة والأربعون:** قبل مغادرة مكان التفتيش توضع الأشياء والأوراق المضبوطة في حرز مغلق، وتربط كلما أمكن ذلك، ويختم عليها، ويكتب على شريط داخل الختم تاريخ المحضر المحرر بضبطها، ويشار إلى الموضوع الذي حصل الضبط من أجله.

**المادة الخمسون:** لا يجوز فض الأختام الموضوعة -طبقًا للمادة التاسعة والأربعين- إلا بحضور المتهم أو وكيله أو من ضبطت عنده هذه الأشياء، أو بعد دعوتهم لذلك وتبليغهم بها وعدم حضورهم في الوقت المحدد.

**المادة الحادية والخمسون:** يجب أن يكون التفتيش نهارًا من بعد شروق الشمس وقبل غروبها في حدود السلطة التي يخولها النظام، ولا يجوز دخول المساكن ليلًا إلا في حال التلبس بالجريمة.

**المادة الثانية والخمسون:** إذا لم يكن في المسكن المراد تفتيشه إلا المتهمة وجب أن يكون مع القائمين بالتفتيش امرأة.

**المادة الثالثة والخمسون:** مع مراعاة حكم المادتين الثانية والأربعين والرابعة والأربعين من هذا النظام، إذا كان في المسكن نساء ولم يكن الغرض من الدخول ضبطهن ولا تفتيشهن، وجب أن يكون مع القائمين بالتفتيش امرأة، وأن يُمَكَّنَّ من الاحتجاب، أو مغاردة المسكن، وأن يُمنْحنَ التسهيلات اللازمة لذلك بما لا يضر بمصلحة التفتيش ونتيجته.

**المادة الرابعة والخمسون:** لا يجوز تفتيش غير المتهم أو مسكن غير مسكنه إلا إذا اتضح من أمارات قوية أن هذا التفتيش سيفيد في التحقيق.

**الفصل الخامس: ضبط الرسائل ومراقبة المحادثات:**

**المادة الخامسة والخمسون:** للرسائل البريدية والبرقية والمحادثات الهاتفية وغيرها من وسائل الاتصال حرمة، فلا يجوز الاطلاع عليها أو مراقبتها إلا بأمر مسبَّب ولمدة محددة، وفقًا لما ينص عليه هذا النظام.

**المادة السادسة والخمسون:** لرئيس هيئة التحقيق والادعاء العام أن يأمر بضبط

الرسـائل والخطابـات والمطبوعـات والطـرود، ولـه أن يـأذن بمراقبـة المحادثـات الهاتفيـة وتسجليها، متى كان لذلك فائدة في ظهور الحقيقة في جريمة وقعت، على أن يكون الإذن مسببًا ومحددًا بمدة لا تزيد على عشرة أيام قابلة للتجديد وفقًا لمقتضيات التحقيق.

**المـادة السـابعة والخمسـون:** للمحقـق وحـده الاطـلاع عـلى الخطابـات والرسـائل والأوراق والأشـياء الأخـرى المضـبوطة، ولـه أن يسـتمع إلى التسـجيلات، ولـه حسـب مقتضيات التحقيق أن يأمر بضمها أو نسخ منها إلى ملف القضية، أو يأمر بردهـا إلى مـن كان حائزًا لها أو مرسلة إليه.

**المادة الثامنة والخمسون:** يُبلَّغ مضمون الخطابـات والرسـائل البرقيـة المضـبوطة إلى المتهم أو الشخص المرسلة إليه، أو تعطى له صـورة منهـا في أقـرب وقـت، إلا إذا كـان في ذلك إضرار بسير التحقيق.

**المادة التاسعة والخمسون:** لصاحب الحق في الأشياء المضبوطة أن يطلب من المحقق المختص تسليمها إليه، وله في حالـة الـرفض أن يـتظلم لـدى رئـيس الـدائرة التـي يتبعهـا المحقق.

**المادة السـتون:** يجـب عـلى المحقـق وعـلى كـل مـن وصـل إلى علمـه بسـبب التفتـيش معلومات عن الأشياء والأوراق المضـبوطة أن يحـافظ عـلى سريتهـا، وألا ينتفـع بهـا بـأي طريقة كانت أو يفضي بها إلى غيره، إلا في الأحوال التي يقضي النظام بها. فـإذا أفضى- بهـا دون مسوغ نظامي أو انتفع بها بأي طريقة كانت تعينت مساءلته.

**المـادة الحاديـة والسـتون:** مـع مراعـاة حكـم المـادة الثامنـة والخمسـين، إذا كـان لمـن ضبطت عنده الأوراق مصـلحة عاجلـة فيهـا تعطـى لـه صـورة منهـا مصـدق عليهـا مـن المحقق.

**الباب الرابع: إجراءات التحقيق:**

**الفصل الأول: تصرفات المحقق:**

**المادة الثانية والسـتون:** للمحقـق إذا رأى أن لا وجـه للسـير في الـدعوى أن يـوصي بحفظ الأوراق، ولرئيس الدائرة التي يتبعها المحقق الأمر بحفظها.

**المادة الثالثة والستون**: إذا صدر أمر بالحفظ وجب على المحقق أن يبلغه إلى المجني عليه وإلى المدعي بالحق الخاص، فإذا توفي أحدهما كان التبليغ لورثته جملة في محل إقامته.

**المادة الرابعة والستون**: للمتهم حق الاستعانة بوكيل أو محام لحضور التحقيق، ويجب على المحقق أن يقوم بالتحقيق في جميع الجرائم الكبيرة وفقًا لما هو منصوص عليه في هذا النظام. وله في غير هذه الجرائم أن يقوم بالتحقيق فيها إذا وجد أن ظروفها أو أهميتها تستلزم ذلك، أو أن يرفع الدعوى بتكليف المتهم بالحضور مباشرة أمام المحكمة المختصة.

**المادة الخامسة والستون**: للمحقق أن يندب كتابة أحد رجال الضبط الجنائي للقيام بإجراء معين أو أكثر من إجراءات التحقيق، عدا استجواب المتهم، ويكون للمندوب في حدود ندبه السلطة التي للمحقق في هذا الإجراء، وإذا دعت الحال إلى اتخاذ المحقق إجراء من الإجراءات خارج دائرة اختصاصه فله أن يندب لذلك محقق الدائرة المختصة أو أحد رجال الضبط الجنائي بها بحسب الأحوال. ويجب على المحقق أن ينتقل بنفسه للقيام بهذا الإجراء إذا اقتضت مصلحة التحقيق ذلك.

**المادة السادسة والستون**: يجب على المحقق في جميع الأحوال التي يندب فيها غيره لإجراء بعض التحقيقات أن يبين كتابة المسائل المطلوب تحقيقها والإجراءات المطلوب اتخاذها. وللمندوب أن يجري أي عمل آخر من أعمال التحقيق، وأن يستجوب المتهم في الأحوال التي يخشى فيها فوات الوقت، متى كان ذلك متصلًا بالعمل المندوب له ولازمًا في كشف الحقيقة.

**المادة السابعة والستون**: تعد إجراءات التحقيق ذاتها والنتائج التي تسفر عنها من الأسرار التي يجب على المحققين ومساعديهم -من كتّاب وخبراء وغيرهم ممن يتصلون بالتحقيق أو يحضرونه بسبب وظيفتهم أو مهنتهم- عدم إفشائها، ومن يخالف منهم تعينت مساءلته.

**المادة الثامنة والستون**: لمن لحقه ضرر من الجريمة أن يدعي بحقه الخاص في أثناء التحقيق في الدعوى، ويفصل المحقق في مدى قبول هذا الادعاء خلال ثلاثة أيام من

تاريخ تقديم هذا الادعاء له، ولمن رفض طلبه أن يعترض على هذا القرار لدى رئيس الدائرة التي يتبعها المحقق خلال أسبوع من تاريخ إبلاغه بالقرار، ويكون قرار رئيس الدائرة نهائيًّا في مرحلة التحقيق.

**المادة التاسعة والستون:** للمتهم والمجني عليه والمدعي بالحق الخاص ووكيل كل منهم أو محاميه أن يحضروا جميع إجراءات التحقيق، وللمحقق أن يجري التحقيق في غيبة المذكورين أو بعضهم متى رأى ضرورة ذلك لإظهار الحقيقة، وبمجرد انتهاء تلك الضرورة يتيح لهم الاطلاع على التحقيق.

**المادة السبعون:** ليس للمحقق أن يعزل المتهم عن وكيله أو محاميه الحاضر معه في أثناء التحقيق، وليس للوكيل أو المحامي التدخل في التحقيق إلا بإذن من المحقق، وله في جميع الأحوال أن يقدم للمحقق مذكرة خطية بملاحظاته، وعلى المحقق ضم هذه المذكرة إلى ملف القضية.

**المادة الحادية والسبعون:** يبلغ الخصوم بالساعة واليوم الذي يباشر فيه المحقق إجراءات التحقيق والمكان الذي تُجرى فيه

**المادة الثانية والسبعون:** يجب على كل من المجني عليه والمدعي بالحق الخاص أن يعين محلًا في البلدة التي توجد فيها المحكمة التي يجري التحقيق في نطاق اختصاصها المكاني إذا لم يكن مقيمًا فيها، وإذا لم يفعل ذلك يكون إبلاغه صحيحًا بإبلاغ إدارة المحكمة بكل ما يلزم إبلاغه به.

**المادة الثالثة والسبعون:** للخصوم أن يقدموا للمحقق الطلبات التي يرون تقديمها في أثناء التحقيق، وعلى المحقق أن يفصل فيها مع بيان الأسباب التي استند إليها.

**المادة الرابعة والسبعون:** إذا لم تكن أوامر المحقق وقراراته بشأن التحقيق الذي يجريه قد صدرت في مواجهة الخصوم فعليه أن يبلغها لهم في خلال ثلاثة أيام من تاريخ صدورها.

**المادة الخامسة والسبعون:** للمحققين حال قيامهم بواجباتهم أن يستعينوا مباشرة بقوى الأمن إذا استلزم الأمر ذلك.

**الفصل الثاني: ندب الخبراء:**

**المادة السادسة والسبعون:** للمحقق أن يستعين بخبير مختص لإبداء الرأي في أي مسألة متعلقة بالتحقيق الذي يجريه.

**المادة السابعة والسبعون:** على الخبير أن يقدم تقريره كتابة في الموعد الذي حدد من قبل المحقق، وللمحقق أن يستبدل به خبيرًا آخر إذا لم يقدم التقرير في الميعاد المحدد له، أو وجد مقتضى لذلك، ولكل واحد من الخصوم أن يقدم تقريرًا من خبير آخر بصفة استشارية.

**المادة الثامنة والسبعون:** للخصوم الاعتراض على الخبير إذا وجدت أسباب قوية تدعو إلى ذلك، ويقدم الاعتراض إلى المحقق للفصل فيه، ويجب أن يبين فيه أسباب الاعترض، وعلى المحقق الفصل فيه في مدة ثلاثة أيام من تقديمه. ويترتب على هذا الاعتراض عدم استمرار الخبير في عمله إلا إذا اقتضى. الحال الاستعجال فيأمر المحقق باستمراره.

**الفصل الثالث: الانتقال والمعاينة والتفتيش وضبط الأشياء المتعلقة بالجريمة:**

**المادة التاسعة والسبعون:** ينقل المحقق -عند الاقتضاء- فور إبلاغه بوقوع جريمة داخلة في اختصاصه إلى مكان وقوعها لإجراء المعاينة اللازمة قبل زوالها أو طمس معالمها أو تغييرها.

**المادة الثمانون:** تفتيش المساكن عمل من أعمال التحقيق، ولا يجوز الالتجاء إليه إلا بناءً على اتهام موجه إلى شخص يقيم في المسكن المراد تفتيشه بارتكاب جريمة، أو باشتراكه في ارتكابها، أو إذا وجدت قرائن تدل على أنه حائز لأشياء تتعلق بالجريمة. وللمحقق أن يفتش أي مكان ويضبط كل ما يحتمل أنه استعمل في ارتكاب الجريمة أو نتج عنها، وكل ما يفيد في كشف الحقيقة بما في ذلك الأوراق والأسلحة، وفي جميع الأحوال يجب أن يُعد محضرٌ. عن واقعة التفتيش يتضمن الأسباب التي بُنيَ عليها ونتائجه، مع مراعاة أنه لا يجوز دخول المساكن أو تفتيشها إلا في الأحوال المنصوص عليها نظامًا، وبأمر مسبب من هيئة التحقيق والادعاء العام.

**المادة الحادية والثمانون:** للمحقق أن يفتش المتهم، وله تفتيش غير المتهم إذا اتضح من أمارات قوية أنه يخفي أشياء تفيد في كشف الحقيقة، ويراعى في التفتيش حكم المادة الثانية والأربعين من هذا النظام.

**المادة الثانية والثمانون:** يراعى في ضبط الخطابات والرسائل والجرائد والمطبوعات والطرود والبرقيات والمحادثات الهاتفية وغيرها من وسائل الاتصال أحكام المواد من الخامسة والخمسين إلى الحادية والستين من هذا النظام.

**المادة الثالثة والثمانون:** الأشياء والأوراق التي تضبط يتبع بشأنها أحكام المادة التاسعة والأربعين من هذا النظام.

**المادة الرابعة والثمانون:** لا يجوز للمحقق أن يضبط لدى وكيل المتهم أو محاميه الأوراق والمستندات التي سلمها إليه المتهم لأداء المهمة التي عهد إليه بها ولا المراسلات المتبادلة بينهما في القضية.

**المادة الخامسة والثمانون:** إذا توافرت لدى المحقق أدلة على أن شخصًا معينًا يحوز أشياءً لها علاقة بالجريمة التي يحقق فيه فيستصدر أمرًا من رئيس الدائرة التي يتبعها بتسليم تلك الأشياء إلى المحقق، أو تمكينه من الاطلاع عليها بحسب ما يقتضيه الحال.

**الفصل الرابع: التصرف في الأشياء المضبوطة:**

**المادة السادسة والثمانون:** يجوز أن يُؤمر برد الأشياء التي ضبط في أثناء التحقيق ولو كان ذلك قبل الحكم، إلا إذا كانت لازمة للسير في الدعوى أو محلًّا للمصادرة.

**المادة السابعة والثمانون:** يكون رد الأشياء المضبوطة إلى من كانت في حيازته وقت ضبطها، وإذا كانت المضبوطات من الأشياء التي وقعت عليها الجريمة، أو المتحصلة من هذه الأشياء، يكون ردها إلى من فقد حيازتها بالجريمة، ما لم يكن لمن ضبطت معه حق في حبسها.

**المادة الثامنة والثمانون:** يصدر الأمر برد الأشياء المضبوطة من المحقق أو من قاضي المحكمة المختصة التي يقع في نطاق اختصاصها مكان التحقيق، ويجوز للمحكمة أن تأمر بالرد في أثناء نظر الدعوى.

**المادة التاسعة والثمانون:** لا يمنع الأمر برد الأشياء المضبوطة ذوي الشأن من المطالبة أمام المحاكم المختصة بما لهم من حقوق إلا المتهم أو المدعي بالحق الخاص إذا كان الأمر بالرد قد صدر من المحكمة بناءً على طلب أي منهما في مواجهة الآخر.

**المادة التسعون:** لا يجوز للمحقق الأمر برد الأشياء المضبوطة عند المنازعة، أو عند وجود شك فيمن له الحق في تسلمها، ويُرفع الأمر في هذه الحالة إلى المحكمة المختصة بناءً على طلب ذوي الشأن لتأمر بما تراه.

**المادة الحادية والتسعون:** يجب عند صدور أمر بحفظ الدعوى أن يُفصل في كيفية التصرف في الأشياء المضبوطة، وكذلك الحال عند الحكم في الدعوى إذا حصلت المطالبة بردها أمام المحكمة.

**المادة الثانية والتسعون:** الأشياء المضبوطة التي لا يطلبها أصحابها، بعد إبلاغهم بحقهم في استعادتها، تودع بيت المال.

**المادة الثالثة والتسعون:** للمحكمة التي يقع في دائرتها مكان التحقيق أن تأمر بإحالة الخصوم للتقاضي أمام المحكمة المختصة إذا رأت موجبًا لذلك، وفي هذه الحالة يجوز وضع الأشياء المضبوطة تحت الحراسة، أو اتخاذ وسائل تحفظية أخرى بشأنها.

**المادة الرابعة والتسعون:** إذا كان الشيء المضبوط مما يتلف بمرور الزمن، أو يستلزم حفظه نفقات كبيرة تستغرق قيمته أمرت المحكمة بتسليمه إلى صاحبه، أو إلى بيت المال لبيعه بالمزاد العلني متى سمحت بذلك مقتضيات التحقيق. وفي هذه الحالة يكون لمدعي الحق فيه أن يطلب بالثمن الذي بيع به.

### الفصل الخامس: الاستماع إلى الشهود:

**المادة الخامسة والتسعون:** على المحقق أن يستمع إلى أقوال الشهود الذين يطلب الخصوم سماع أقوالهم ما لم ير عدم الفائدة من سماعها، وله أن يستمع إلى أقوال من يرى لزوم سماعه من الشهود عن الوقائع التي تؤدي إلى إثبات الجريمة وظروفها وإسنادها إلى المتهم أو براءته منها.

**المادة السادسة والتسعون:** على المحقق أن يثبت في المحضر البيانات الكاملة عن كل

شاهد؛ تشمل اسم الشـاهد ولقبـه وسـنه ومهنتـه وجنسيته ومحـل إقامتـه وصـلته بـالمتهم والمجني عليه والمدعي بالحق الخاص، وتُدوَّن تلك البيانات وشهادة الشهود وإجـراءات سماعها في المحضر من غير تعديل أو شطب أو كشط أو تحشير أو إضافة، ولا يعتمد شيء من ذلك إلا إذا صدق عليه المحقق والكاتب والشاهد.

**المادة السابعة والتسعون:** يضـع كـل مـن المحقـق والكاتـب إمضـاءه عـلى الشـهادة، وكذلك الشاهد بعد تلاوتها عليه، فإن امتنع عـن وضـع إمضـائه أو بصـمته أو لم يسـتطع يُثبتُ ذلك في المحضر مع ذكر الأسباب التي يبديها.

**المادة الثامنـة والتسـعون:** يسـتمع المحقـق لكـل شـاهد عـلى انفـراد، ولـه أن يواجـه الشهود بعضهم ببعض وبالخصوم.

**المادة التاسعة والتسـعون:** للخصـوم بعـد الانتهـاء مـن الاسـتماع إلى أقـوال الشـاهد إبداء ملحوظاتهم عليها، ولهم أن يطلبوا من المحقق الاستماع إلي أقوال الشاهد عن نقاط أخرى يبينونها، وللمحقق أن يرفض توجيه أي سـؤال لا يتعلـق بالـدعوى، أو يكـون في صيغته مساس بأحد.

**المادة المائة:** إذا كان الشاهد مريضًا، أو لديه ما يمنعه من الحضور تسمع شـهادته في مكان وجوده.

**الفصل السادس: الاستجواب والمواجهة:**

**المادة الأولى بعد المائة:** يجب على المحقق عند حضور المتهم لأول مرة في التحقيق أن يدوّن جميع البيانات الشخصية الخاصة به ويحيطه علمًا بالتهمـة المنسـوبة إليـه، ويثبـت في المحضر ما يبديه المتهم في شأنها من أقـوال. وللمحقـق أن يواجـه بغيـره مـن المتهمـين، أو الشهود، ويوقع المتهم على أقواله بعد تلاوتها عليه، فإذا امتنع أثبت المحقـق امتناعـه عـن التوقيع في المحضر.

**المادة الثانية بعد المائـة:** يجـب أن يـتم الاسـتجواب في حـال لا تـأثير فيهـا عـلى إرادة المتهم في إبـداء أقوالـه، ولا يجـوز تحليفـه ولا اسـتعمال وسـائل الإكـراه ضـده، ولا يجـوز استجواب المتهم خارج مقر جهة التحقيق إلا لضرورة يقدرها المحقق.

**الفصل السابع: التكليف بالحضور وأمر الضبط والإحضار:**

**المادة الثالثة بعد المائة:** للمحقق في جميع القضايا أن يقرر -حسب الأحوال- حضور الشخص المطلوب التحقيق معه، أو يصدر أمرًا بالقبض عليه إذا كانت ظروف التحقيق تستلزم ذلك.

**المادة الرابعة بعد المائة:** يجب أن يشتمل كل أمر بالحضور على اسم الشخص المطلوب رباعيًّا، وجنسيته، ومهنته، ومحل إقامته، وتاريخ الأمر، وساعة الحضور وتاريخه، واسم المحقق وتوقيعه، والختم الرسمي، ويشتمل أمر القبض والإحضار -فضلًا عن ذلك- على تكليف رجال السلطة العامة بالقبض على المتهم وإحضاره أمام المحقق إذا رفض الحضور طوعًا في الحال. ويشتمل أمر التوقيف -بالإضافة إلى ما سبق- على تكليف مأمور التوقيف بقبول المتهم في دار التوقيف مع بيان التهمة المنسوبة إليه ومستندها.

**المادة الخامسة بعد المائة:** يبلغ الأمر بالحضور إلى الشخص المطلوب التحقيق معه بوساطة أحد المحضرين أو رجال السلطة العامة، وتسلم له صورة منه إن وجد، وإلا فتسلم لأحد أفراد أسرته البالغين الساكنين معه.

**المادة السادسة بعد المائة:** تكون الأوامر التي يصدرها المحقق نافذة في جميع أنحاء المملكة.

**المادة السابعة بعد المائة:** إذا لم يحضر المتهم -بعد تكليفه بالحضور رسميًّا- من غير عذر مقبول، أو إذا خيف هروبه، أو كانت الجريمة في حالة تلبس، جاز للمحقق أن يصدر أمرًا بالقبض عليه وإحضاره، ولو كانت الواقعة مما لا يجوز فيها توقيف المتهم.

**المادة الثامنة بعد المائة:** إذا لم يكن للمتهم محل إقامة معروف فعليه أن يعين محلًّا يقبله المحقق، وإلا جاز للمحقق أن يصدر أمرًا بإيقافه.

**المادة التاسعة بعد المائة:** يجب على المحقق أن يستجوب المتهم المقبوض عليه فورًا، وإذا تعذر ذلك يودع دار التوقيف إلى حين استجوابه. ويجب ألا تزيد مدة إيداعه على أربع وعشرين ساعة، فإذا مضت هذه المدة وجب على مأمور دار التوقيف إبلاغ رئيس

الدائرة التي يتبعها المحقق، وعلى الدائرة أن تبادر إلى استجوابه حالًا، أو تأمر بإخلاء سبيله.

**المادة العاشرة بعد المائة:** إذا قبض على المتهم خارج نطاق الدائرة التي يجري التحقيق فيها يُحَضَّر إلى دائرة التحقيق في الجهة التي قبض عليها فيها، التي عليها أن تتحقق من جميع البيانات الخاصة بشخصه، وتحيطه علمًا بالواقعة المنسوبة إليه، وتدوّن أقواله في شأنها، وإذا اقتضت الحال نقله فَيُبَلغ بالجهة التي سيُنقل إليها.

**المادة الحادية عشرة بعد المائة:** إذا اعترض المتهم على نقله، أو كانت حالته الصحية لا تسمح بالنقل يبلغ المحقق بذلك، وعليه أن يصدر أمره فوراً بما يلزم.

**الفصل الثامن: أمر التوقيف:**

**المادة الثانية عشرة بعد المائة:** يحدد وزير الداخلية -بناءً على توصية رئيس هيئة التحقيق والادعاء العام- ما يعد من الجرائم الكبيرة الموجبة للتوقيف.

**المادة الثالثة عشرة بعد المائة:** إذا تبين بعد استجواب المتهم، أو في حالة هروبه، أن الأدلة كافية ضده في جريمة كبيرة، أو كانت مصلحة التحقيق تستوجب توقيفه لمنعه من الهرب أو من التأثير في سير التحقيق، فعلى المحقق إصدار أمر بتوقيفه مدة لا تزيد على خمسة أيام من تاريخ القبض عليه.

**المادة الرابعة عشرة بعد المائة:** ينتهي التوقيف بمضي خمسة أيام، إلا إذا رأى المحقق تمديد مدة التوقيف فيجب قبل انقضائها أن يقوم بعرض الأوراق على رئيس فرع هيئة التحقيق والادعاء العام بالمنطقة ليصدر أمرًا بتمديد مدة التوقيف مدة أو مددًا متعاقبة، على ألا تزيد في مجموعها على أربعين يومًا من تاريخ القبض عليه، أو الإفراج عن المتهم. وفي الحالات التي تتطلب التوقيف مدة أطول يرفع الأمر إلى رئيس هيئة التحقيق والادعاء العام ليصدر أمره بالتمديد لمدة أو مدد متعاقبة لا تزيد أي منها على ثلاثين يومًا، ولا يزيد مجموعها على ستة أشهر من تاريخ القبض على المتهم، يتعين بعدها مباشرة إحالته إلى المحكمة المختصة، أو الإفراج عنه.

**المادة الخامسة عشرة بعد المائة:** يجب عند توقيف المتهم أن يُسلّم أصل أمر التوقيف

لمأمور دار التوقيف بعد توقيعه على صورة هذا الأمر بالتسلم.

**المادة السادسة عشرة بعد المائة:** يبلغ فورًا كل من يقبض عليه أو يوقف بأسباب القبض عليه أو توقيفه، ويكون له حق الاتصال بمن يراه لإبلاغه، ويكون ذلك تحت رقابة رجل الضبط الجنائي.

**المادة السابعة عشرة بعد المائة:** لا يجوز تنفيذ أوامر القبض، أو الإحضار، أو التوقيف، بعد مضي ثلاثة أشهر من تاريخ صدورها ما لم تُجدد.

**المادة الثامنة عشرة بعد المائة:** لا يجوز لمأمور السجن أو دار التوقيف أن يسمح لأحد رجال السلطة العامة بالاتصال بالموقوف إلا بإذن كتابي من المحقق، وعليه أن يدون في دفتر السجن اسم الشخص الذي سمح له بذلك ووقت المقابلة وتاريخ الإذن ومضمونه.

**المادة التاسعة عشرة بعد المائة:** للمحقق -في كل الأحوال- أن يأمر بعدم اتصال المتهم بغيره من المسجونين أو الموقوفين، وألا يزوره أحد لمدة لا تزيد على ستين يومًا إذا اقتضت مصلحة التحقيق ذلك، دون الإخلال بحق المتهم في الاتصال بوكيله أو محاميه.

**الفصل التاسع: الإفراج المؤقت:**

المادة العشرون بعد المائة: للمحقق الذي يتولى القضية، في أي وقت -سواءً من تلقاء نفسه أو بناءً على طلب المتهم- أن يأمر بالإفراج عن المتهم إذا وجد أن توقيفه ليس له مبرر، وأنه لا ضرر على التحقيق من إخلاء سبيله، ولا يُخشى هروبه أو اختفاؤه، بشرط أن يتعهد المتهم بالحضور إذا طلب منه ذلك.

**المادة الحادية والعشرون بعد المائة:** في غير الأحوال التي كون الإفراج فيها واجبًا، لا يفرج عن المتهم إلا بعد أن يعين له محلًّا يوافق عليه المحقق.

**المادة الثانية والعشرون بعد المائة:** الأمر الصادر بالإفراج لا يمنع المحقق من إصدار أمر جديد بالقبض على المتهم أو توقيفه إذا قويت الأدلة ضده، أو أخل بما شرط عليه، أو وجدت ظروف تستدعي اتخاذ هذا الإجراء.

**المادة الثالثة والعشرون بعد المائة:** إذا أحيل المتهم إلى المحكمة يكون الإفراج عنه إذا

كان موقوفًا، أو توقيفه إذا كان مفرجًا عنه، من اختصاص المحكمة المحال إليها، وإذا حكم بعدم الاختصاص تكون المحكمة التي أصدرت الحكم بعدم الاختصاص هي المختصة بالنظر في طلب الإفراج أو التوقيف، إلى أن ترفع الدعوى إلى المحكمة المختصة.

**الفصل العاشر: انتهاء التحقيق والتصرف في الدعوى:**

**المادة الرابعة والعشرون بعد المائة:** إذا رأى المحقق بعد انتهاء التحقيق أن الأدلة غير كافية لإقامة الدعوى فيوصي المحقق رئيس الدائرة بحفظ الدعوى وبالإفراج عن المتهم الموقوف، إلا إذا كان موقوفًا لسبب آخر، ويعد أمر رئيس الدائرة بتأييد ذلك نافذًا، إلا في الجرائم الكبيرة فلا يكون الأمر نافذًا إلا بمصادقة رئيس هيئة التحقيق والادعاء العام أو من ينيبه، ويجب أن يشتمل الأمر على الأسباب التي بني عليها، ويبلغ الأمر للمدعي بالحق الخاص، وإذا كان قد توفي فيكون التبليغ لورثته جملة في محل إقامته.

**المادة الخامسة والعشرون بعد المائة:** القرار الصادر بحفظ التحقيق لا يمنع من إعادة فتح ملف القضية والتحقيق فيها مرة أخرى متى ظهرت أدلة جديدة من شأنها تقوية الاتهام ضد المدعى عليه، ويعد من الأدلة الجديدة شهادة الشهود والمحاضر والأوراق الأخرى التي لم يسبق عرضها على المحقق.

**المادة السادسة والعشرون بعد المائة:** إذا رأى المحقق بعد انتهاء التحقيق أن الأدلة كافية ضد المتهم ترفع الدعوى إلى المحكمة المختصة، ويكلف المتهم بالحضور أمامها.

**المادة السابعة والعشرون بعد المائة:** إذا شمل التحقيق أكثر من جريمة من اختصاص محاكم متماثلة الاختصاص وكانت مرتبطة فتحال جميعها بأمر إحالة واحد إلى المحكمة المختصة مكانًا بإحداها، فإذا كانت الجرائم من اختصاص محاكم مختلفة الاختصاص فتحال إلى المحكمة الأوسع اختصاصًا.

**الباب الخامس: المحاكم:**

**الفصل الأول: الاختصاصات الجزائية:**

**المادة الثامنة والعشرون بعد المائة:** تختص المحكمة الجزئية بالفصل في قضايا

التعزيرات إلا بما يستثنى بنظام، وفي الحدود التي لا إتلاف فيها، وأروش الجنايات التي لا تزيد على ثلث الدية.

**المادة التاسعة والعشرون بعد المائة:** تختص المحكمة العامة بالفصل في القضايا التي تخرج عن اختصاص المحكمة الجزئية، المنصوص عليه في المادة الثامنة والعشرين بعد المائة، أو أي قضية أخرى يُعدها النظام ضمن الاختصاص النوعي لهذه المحكمة، ولها على وجه الخصوص منعقدة من ثلاثة قضاة الفصل في القضايا التي يطلب فيها الحكم بعقوبة القتل أو الرجم أو القطع أو القصاص فيما دون النفس، ولا يجوز لها أن تصدر حكمًا بعقوبة القتل تعزيرًا إلا بالإجماع، وإذا تعذر الإجماع على الحكم بالقتل تعزيرًا فيندب وزير العدل اثنين من القضاة لينضما إلى القضاة الثلاثة، ويكون صدور الحكم منهم بالقتل تعزيرًا بالإجماع أو الأغلبية.

**المادة الثلاثون بعد المائة:** تختص المحكمة العامة في البلد الذي ليس فيه محكمة جزئية بما تختص به المحكمة الجزئية.

**المادة الحادية والثلاثون بعد المائة:** يتحدد الاختصاص المكاني للمحاكم في محل وقوع الجريمة، أو المحل الذي يقيم فيه المتهم، فإن لم يكن له محل إقامة معروف يتحدد الاختصاص بالمكان الذي يقبض عليه فيه.

**المادة الثانية والثلاثون بعد المائة:** يعد مكانًا للجريمة كل محل وقع فيه فعل من أفعالها، أو ترك فعل يتعين القيام به، حصل بسبب تركه ضرر جسدي.

**المادة الثالثة والثلاثون بعد المائة:** تختص المحكمة التي تنظر الدعوى الجزائية بالفصل في جميع المسائل التي يتوقف عليها الحكم في الدعوى الجزائية المرفوعة أمامها، إلا إذا نص النظام على خلاف ذلك.

**المادة الرابعة والثلاثون بعد المائة:** إذا كان الحكم في الدعوى الجزائية يتوقف على نتيجة الفصل في دعوى جزائية أخرى وجب وقف الدعوى حتى يتم الفصل في الدعوى الأخرى.

**الفصل الثاني: تنازع الاختصاص:**

**المادة الخامسة والثلاثون بعد المائة:** إذا رُفعت دعوى عن جريمة واحدة أو عن جرائم مرتبطة إلى محكمتين، وقررت كل منهما اختصاصها أو عدم اختصاصها، وكان الاختصاص منحصرًا فيهما، فيرفع طلب تعيين المحكمة التي تفصل فيها إلى محكمة التمييز.

**الباب السادس: إجراءات المحاكمة:**

**الفصل الأول: إبلاغ الخصوم:**

**المادة السادسة والثلاثون بعد المائة:** إذا رُفعت الدعوى إلى المحكمة فيكلف المتهم بالحضور أمامها، ويستغنى عن تكليفه بالحضور إذا حضر الجلسة ووجهت إليه التهمة.

**المادة السابعة والثلاثون بعد المائة:** يُبلغ الخصوم بالحضور أمام المحكمة المختصة قبل انعقاد الجلسة بوقت كاف، ويجوز إحضار المتهم المقبوض عليه متلبسًا بالجريمة إلى المحكمة فورًا وبغير ميعاد، فإذا حضر المتهم وطلب إعطاءه مهلة لإعداد دفاعه، فعلى المحكمة أن تمنحه مهلة كافية.

**المادة الثامنة والثلاثون بعد المائة:** تُبلغ ورقة التكليف بالحضور إلى المتهم نفسه، أو في محل إقامته، وفقًا للقواعد المقررة في نظام المرافعات الشرعية، فإذا تعذرت معرفة محل إقامة المتهم فيكون التبليغ في آخر محل كان يقيم فيه في المملكة، ويسلم للجهة التابع لها هذا المحل من إمارة أو محافظة أو مركز يعد المكان الذي وقعت فيه الجريمة آخر محل إقامة للمتهم ما لم يثبت خلاف ذلك.

**المادة التاسعة والثلاثون بعد المائة:** يكون إبلاغ الموقوفين أو المسجونين بوساطة مأمور التوقيف أو السجن أو من يقوم مقامهما.

**الفصل الثاني: حضور الخصوم:**

**المادة الأربعون بعد المائة:** يجب على المتهم في الجرائم الكبيرة أن يحضر بنفسه أمام المحكمة مع عدم الإخلال بحقه في الاستعانة بمن يدافع عنه. أما في الجرائم الأخرى

فيجوز له أن ينيب عنه وكيلًا أو محاميًا لتقديم دفاعه، وللمحكمة في كل الأحوال أن تأمر بحضوره شخصيًّا أمامها.

**المادة الحادية والأربعون بعد المائة:** إذا لم يحضر المتهم المكلف بالحضور حسب النظام في اليوم المعين في ورقة التكليف بالحضور، ولم يرسل وكيلًا عنه في الأحوال التي يسوغ فيها التوكيل فيسمع القاضي دعوى المدعي وبيِّناته ويرصدها في ضبط القضية، ولا يحكم إلا بعد حضور المتهم. وللقاضي أن يصدر أمرًا بإيقافه إذا لم يكن تخلفه لعذر مقبول.

**المادة الثانية والأربعون بعد المائة:** إذا رُفعت الدعوى على عدة أشخاص في واقعة واحدة وحضر بعضهم وتخلف بعضهم رغم تكليفهم بالحضور، فيسمع القاضي دعوى المدعي وبيِّناته على الجميع، ويرصدها في ضبط القضية، ولا يحكم على الغائبين إلا بعد حضورهم.

**الفصل الثالث: حفظ النظام في الجلسة:**

**المادة الثالثة والأربعون بعد المائة:** ضبط الجلسة وإدارتها منوطان برئيسها، وله في سبيل ذلك أن يخرج من قاعة الجلسة من يخل بنظامها، فإن لم يمتثل كان للمحكمة أن تحكم على الفور بسجنه مدة لا تزيد على أربع وعشرين ساعة، ويكون حكمها نهائيًا، وللمحكمة إلى ما قبل انتهاء الجلسة أن ترجع عن ذلك الحكم.

**المادة الرابعة والأربعون بعد المائة:** للمحكمة أن تحاكم من تقع منه في أثناء انعقادها جريمة تعدٍ على هيئتها، أو على أحد أعضائها، أو أحد موظفيها، وتحكم عليه وفقًا للوجه الشرعي بعد سماع أقواله.

**المادة الخامسة والأربعون بعد المائة:** إذا وقعت في الجلسة جريمة غير مشمولة بحكم المادتين الثالثة والأربعين بعد المائة والرابعة والأربعين بعد المائة فللمحكمة، إذا لم تر إحالة القضية إلى هيئة التحقيق والادعاء العام، أن تحكم على من ارتكبها وفقًا للوجه الشرعي بعد سماع أقواله، إلا إذا كان النظر في الجريمة من اختصاص محكمة أخرى فتحال القضية إلى تلك المحكمة.

**المادة السادسة والأربعون بعد المائة:** الجرائم التي تقع في الجلسة ولم تنظرها المحكمة في الحال، يكون نظرها وفقاً للقواعد العامة.

**الفصل الرابع: تنحي القضاة وردهم عن الحكم:**

**المادة السابعة والأربعون بعد المائة:** مع مراعاة أحكام الفصل الثالث الخاص بحفظ النظام في الجلسة تطبق في شأن تنحي القضاة وردهم عن الحكم الأحكام الواردة في نظام المرافعات الشرعية، كما يكون القاضي ممنوعًا من نظر الدعوى إذا كانت الجريمة قد وقعت عليه في غير أوقات انعقاد الجلسات.

**الفصل الخامس: الادعاء بالحق الخاص:**

**المادة الثامنة والأربعون بعد المائة:** لمن لحقه ضرر من الجريمة ولوارثه من بعده أن يطالب بحقه الخاص مهما بلغ مقداره أمام المحكمة المنظورة أمامها الدعوى الجزائية في أي حال كانت عليها الدعوى، حتى لو لم يقبل طلبه أثناء التحقيق.

**المادة التاسعة والأربعون بعد المائة:** إذا كان من لحقه ضرر من الجريمة فاقد الأهلية ولم يكن له ولي أو وصي وجب على المحكمة المرفوعة أمامها الدعوى الجزائية أن تعين له من يطالب بحقه الخاص.

**المادة الخمسون بعد المائة:** ترفع دعوى الحق الخاص على المتهم إذا كان أهلًا، وعلى الولي أو الوصي إذا كان المتهم فاقد الأهلية، فإن لم يكن له ولي أو وصي، وجب على المحكمة أن تعيِّن عليه وليًّا.

**المادة الحادية والخمسون بعد المائة:** يعين المدعي بالحق الخاص محلًّا في البلدة التي توجد فيها المحكمة، ويثبت ذلك في إدارة المحكمة. وإذا لم يفعل ذلك يكون إبلاغه بإبلاغ إدارة المحكمة بكل ما يلزم إبلاغه به.

**المادة الثانية والخمسون بعد المائة:** لا يكون لترك المدعي بالحق الخاص دعواه تأثير على الدعوى الجزائية العامة.

**المادة الثالثة والخمسون بعد المائة:** إذا ترك المدعي بالحق الخاص دعواه المرفوعة أمام

المحكمة التي تنظر الدعوى الجزائية فيجوز لـه مواصـلة دعـواه أمامهـا، ولا يجـوز لـه أن يرفعها أمام محكمة أخرى.

**المادة الرابعة والخمسون بعد المائة:** إذا رفع من أصابه ضرر من الجريمة دعواه بطلب التعويض إلى محكمة مختصة ثم رفعت الدعوى الجزائية جاز له ترك دعواه أمام تلك المحكمة، وله رفعها إلى المحكمة التي تنظر الدعوى الجزائية.

**الفصل السادس: نظام الجلسة وإجراءاتها:**

**المادة الخامسة والخمسون بعد المائة:** جلسات المحاكم علنية، ويجوز للمحكمة استثناء، أن تنظر الدعوى كلها أو بعضها في جلسات سرية، أو تمنع فئات معينة من الحضور فيها، مراعاة للأمن، أو محافظة على الآداب العامة، أو إذا كان ذلك ضروريًّا لظهور الحقيقة.

**المادة السادسة والخمسون بعد المائة:** يجب أن يحضر جلسات المحكمة كاتب يتولى تحرير محضر الجلسة تحت إشراف رئيس الجلسة، ويبين في المحضر اسم القاضي أو القضاة المكونين لهيئة المحكمة والمدعي العام، ومكان انعقاد الجلسة، ووقت انعقادها، وأسماء الخصوم الحاضرين، والمدافعين عنهم، وأقوالهم وطلباتهم، وملخص مرافعاتهم، والأدلة من شهادة وغيرها، وجميع الإجراءات التي تتم في الجلسة، ومنطوق الحكم ومستنده، ويوقع رئيس الجلسة والقضاة المشاركون معه والكتاب على كل صفحة.

**المادة السابعة والخمسون بعد المائة:** يجب أن يحضر المدعي العام جلسات المحكمة في الحق العام في الجرائم الكبيرة، وعلى المحكمة سماع أقواله والفصل فيها، وفيما عدا ذلك يلزمه الحضور إذا طلبه القاضي، أو ظهر للمدعي العام ما يستدعي حضوره.

**المادة الثامنة والخمسون بعد المائة:** يحضر المتهم جلسات المحكمة بغير قيود ولا أغلال، وتجري المحافظة اللازمة عليه، ولا يجوز إبعاده عن الجلسة في أثناء نظر الدعوى إلا إذا وقع منه ما يستدعي ذلك. وفي هذه الحالة تستمر الإجراءات، فإذا زال السبب المقتضي لإبعاده مكّن من حضور الجلسة، وعلى المحكمة أن تحيطه علمًا بما اتخذ في غيبته من إجراءات.

**المادة التاسعة والخمسون بعد المائة:** لا تتقيد المحكمة بالوصف الوارد في لائحة الدعوى، وعليها أن تعطي الفعل الوصف الذي يستحقه ولو كان مخالفًا للوصف الوارد في لائحة الدعوى، وإذا جرى التعديل وجب على المحكمة أن تبلغ المتهم بذلك.

**المادة الستون بعد المائة:** للمحكمة أن تأذن للمدعي العام في أن يدخل تعديلات في لائحة الدعوى في أي وقت، ويبلغ المتهم بذلك، ويجب أن يعطى المتهم فرصة كافية لإعداد دفاعه بشأن هذا التعديل وفقاً للنظام.

**المادة الحادية والستون بعد المائة:** توجه المحكمة التهمة إلى المتهم في الجلسة، وتتلى عليه لائحة الدعوى وتوضح له ويعطى صورة منها، ثم تسأله المحكمة الجواب عن ذلك.

**المادة الثانية والستون بعد المائة:** إذا اعترف المتهم في أي وقت بالتهمة المنسوبة إليه فعلى المحكمة أن تسمع أقواله تفصيلًا وتناقشه فيها، فإذا اطمأنت إلى أن الاعتراف صحيح، ورأت أنه لا حاجة إلى أدلة أخرى، فعليها أن تكتفي بذلك وتفصل في القضية، وعليها أن تستكمل التحقيق إذا وجدت لذلك داعيًا.

**المادة الثالثة والستون بعد المائة:** إذا أنكر المتهم التهمة المنسوبة إليه، أو امتنع عن الإجابة فعلى المحكمة أن تشرع في النظر في الأدلة المقدمة وتجري ما تراه لازمًا بشأنها، وأن تستجوب المتهم تفصيلًا بشأن تلك الأدلة وما تضمنته الدعوى، ولكل من طرفي الدعوى مناقشة شهود الطرف الآخر وأدلته.

**المادة الرابعة والستون بعد المائة:** لكل من الخصوم أن يطلب سماع من يرى من شهود والنظر فيما يقدمه من أدلة، وأن يطلب القيام بإجراء معين من إجراءات التحقيق، وللمحكمة أن ترفض الطلب إذا رأت أن الغرض منه المماطلة أو الكيد أو التضليل، أو ألا فائدة من إجابة طلبه.

**المادة الخامسة والستون بعد المائة:** للمحكمة أن تستدعي أي شاهد ترى حاجة لسماع أقواله، أو ترى حاجة لإعادة سؤاله كما أن لها أن تسمع من أي شخص يحضر من تلقاء نفسه إذا وجدت أن في ذلك فائدة لكشف الحقيقة.

**المادة السادسة والستون بعد المائة:** مع مراعاة ما تقرر شرعًا في الشهادة بالحدود، يجب على كل شخص دعي لأداء الشهادة بأمر من القاضي الحضور في الموعد والمكان المحددين.

**المادة السابعة والستون بعد المائة:** إذا ثبت أن الشاهد أدلى بأقوال يعلم أنها غير صحيحة فيعزر على جريمة شهادة الزور.

**المادة الثامنة والستون بعد المائة:** إذا كان الشاهد صغيرًا، أو كان فيه ما يمنع من قبول شهادته فلا تعد أقواله شهادة، ولكن للمحكمة إذا وجدت أن في سماعها فائدة أن تسمعها. وإذا كان الشاهد مصابًا بمرض، أو بعاهة جسيمة مما يجعل تفاهم القاضي معه غير ممكن فيستعان بمن يستطيع التفاهم معه، ولا يعد ذلك شهادة.

**المادة التاسعة والستون بعد المائة:** تُؤَدَّى الشهادة في مجلس القضاء، وتُسمع شهادة الشهود كل على حدة، ويجوز عند الاقتضاء تفريق الشهود ومواجهة بعضهم ببعض. وعلى المحكمة أن تمنع توجيه أي سؤال فيه محاولة للتأثير على الشاهد، أو الإيحاء إليه، كما تمنع توجيه أي سؤال مخل بالآداب العامة إذا لم يكن متعلقًا بوقائع يتوقف عليها الفصل في الدعوى، وعلى المحكمة أن تحمي الشهود من كل محاولة ترمي إلى إرهابهم أو التشويش عليهم عند تأدية الشهادة.

**المادة السبعون بعد المائة:** للمحكمة إذا رأت مقتضى- للانتقال إلى المكان الذي ارتكبت فيه الجريمة، أو إلى أي مكان آخر لإجراء معاينة، أو لسماع شاهد لا يستطيع الحضور، أو للتحقق من أي أمر من الأمور أن تقوم بذلك وتمكن الخصوم من الحضور معها في هذا الانتقال، ولها أن تكلف قاضيًا بذلك، وتسري على إجراءات هذا القاضي القواعد التي تسري على إجراءات المحاكمة.

**المادة الحادية والسبعون بعد المائة:** للمحكمة أن تصدر أمرًا إلى أي شخص بتقديم شيء في حيازته، وأن تأمر بضبط أي شيء يتعلق بالقضية إذا كان في ذلك ما يفيد في ظهور الحقيقة، وللمحكمة إذا قدم لها مستند، أو أي شيء آخر في أثناء المحاكمة أن تأمر بإبقائه إلى أن يتم الفصل في القضية.

**المادة الثانية والسبعون بعد المائة:** للمحكمة أن تندب خبيرًا أو أكثر لإبداء الرأي في مسألة فنية متعلقة بالقضية، ويقدم الخبير إلى المحكمة تقريرًا مكتوبًا يبين فيه رأيه خلال المدة التي تحددها له، وللخصوم الحصول على صورة من التقرير، وإذا كان الخصوم، أو الشهود، أو أحد منهم لا يفهم اللغة العربية فعلى المحكمة أن تستعين بمترجمين، وإذا ثبت أن أحدًا من الخبراء أو المترجمين تعمد التقصير أو الكذب فعلى المحكمة الحكم بتعزيره على ذلك.

**المادة الثالثة والسبعون بعد المائة:** لكل من الخصوم أن يقدم إلى المحكمة ما لديه مما يتعلق بالقضية مكتوبًا، ليُضم إلى ملف القضية.

**المادة الرابعة والسبعون بعد المائة:** تسمع المحكمة دعوى المدعي العام ثم جواب المتهم، أو وكليه، أو محاميه عنها، ثم دعوى المدعي بالحق الخاص، ثم جواب المتهم، أو وكليه، أو محاميه عنها، ولكل طرف من الأطراف التعقيب على أقوال الطرف الآخر، ويكون المتهم هو آخر من يتكلم. وللمحكمة أن تمنع أي طرف من الاسترسال في المرافعة إذا خرج عن موضوع الدعوى، أو كرر أقواله، وبعد ذلك تصدر المحكمة حكمًا بعدم إدانة المتهم، أو بإدانته وتوقيع العقوبة عليه. وفي كلتا الحالتين تفصل المحكمة في الطلب المقدم من المدعي بالحق الخاص.

**الفصل السابع: دعوى التزوير الفرعية:**

**المادة الخامسة والسبعون بعد المائة:** للمدعي العام ولسائر الخصوم في أي حالة كانت عليها الدعوى أن يطعنوا بالتزوير في أي دليل من أدلة القضية.

**المادة السادسة والسبعون بعد المائة:** يقدم الطعن إلى المحكمة المنظورة أمامها الدعوى، ويجب أن يعين فيه الدليل المطعون فيه بالتزوير والمستند على هذا التزوير.

**المادة السابعة والسبعون بعد المائة:** إذا رأت المحكمة المنظورة أمامها الدعوى وجهًا للسير في تحقق التزوير فعليها إحالة هذه الأوراق إلى الجهة المختصة، وعليها أن توقف الدعوى إلى أن يفصل في دعوى التزوير من الجهة المختصة إذا كان الفصل في الدعوى المنظورة أمامها يتوقف على الورقة المطعون فيها.

**المادة الثامنة والسبعون بعد المائة:** في حالـة الحكـم بانتفـاء التزويـر تقضي المحكمـة بتعزير مدعي التزوير متى رأت مقتضى لذلك.

**المادة التاسعة والسبعون بعد المائة:** في حالة الحكـم بتزويـر ورقـة رسـمية -كلهـا أو بعضها- تأمر المحكمة التي حكمت بالتزوير بإلغائها، أو تصحيحها بحسـب الأحـوال، ويحرر بذلك محضر يؤشر على الورقة بمقتضاه.

**الفصل الثامن: الحكم:**

**المادة الثمانون بعد المائة:** تعتمد المحكمة في حكمها على الأدلة المقدمة إليهـا في أثنـاء نظر القضية، ولا يجوز للقاضي أن يقضي بعلمه ولا بما يخالف علمه.

**المادة الحادية والثمانون بعد المائة:** كل حكم يصدر في موضوع الدعوى الجزائية يجب أن يفصل في طلبات المدعي بالحق الخاص أو المتهم، إلا إذا رأت المحكمـة أن الفصـل في هذه الطلبات يستلزم إجراء تحقيق خاص ينبني عليه إرجاء الفصل في الدعوى الجزائيـة، فعندئذ ترجىء المحكمة الفصل في تلك الطلبات إلى حين استكمال إجراءاتها.

**المادة الثانية والثمانون بعد المائة:** يُتْلى الحكـم في جلسـة علنيـة ولـو كانـت الـدعوى نظرت في جلسـات سريـة، وذلـك بحضـور أطـراف الـدعوى، ويجـب أن يكـون القضـاة الذين اشتركوا في الحكم قد وقّعوا عليه، ولا بد مـن حضـورهم جميعًـا، وقـت تلاوتـه مـا لم يحدث لأحدهم مانع من الحضور. ويجب أن يكون الحكم مشتملًا عـلى اسـم المحكمـة التي أصدرته، وتـاريخ إصـداره، وأسـماء القضـاة، وأسـماء الخصـوم، والجريمـة موضـوع الدعوى، وملخص لما قدمه الخصوم من طلبات، أو دفـاع، ومـا اسْـتُنِد عليـه مـن الأدلـة والحجج، ومراحل الدعوى، ثم أسـباب الحكـم ونصـه ومسـتنده الشرعي، وهـل صـدر بالإجماع أو بالأغلبية.

**المادة الثالثة والثمانون بعد المائة:** كل حكم يجب أن يسـجل في سـجل الأحكـام، ثـم يحفظ في ملف الدعوى خلال عشرة أيام من تاريخ صدوره، وتُعطى صـورة رسـمية منـه لكل من المتهم، والمدعي العام، والمدعي بالحق الخاص إن وجد، ويبلغ ذلـك رسـميًّا لمـن ترى المحكمة إبلاغه بعد اكتسابه صفة القطعية.

**المادة الرابعة والثمانون بعد المائة:** يجب على المحكمة التي تصدر حكمًا في الموضوع أن تفصل في طلبات الخصوم المتعلقة بالأشياء المضبوطة، ولها أن تحيل النزاع بشأنها إلى محكمة مختصة إذا وجدت ضرورة لذلك. ويجوز للمحكمة أن تصدر حكمًا بالتصرف في المضبوطات في أثناء نظر الدعوى.

**المادة الخامسة والثمانون بعد المائة:** لا يجوز تنفيذ الحكم الصادر بالتصرف في الأشياء المضبوطة -على النحو المبين في المادة الرابعة والثمانين بعد المائة- إذا كان الحكم الصادر في الدعوى غير نهائي، ما لم تكن الأشياء المضبوطة مما يسرع إليه التلف، أو يستلزم حفظه نفقات كبيرة. ويجوز للمحكمة إذا حكمت بتسليم الأشياء المضبوطة إلى شخص معين أن تسلمه إياها فورًا مع أخذ تعهد عليه عنه -بكفالة أو بغير كفالة- بأن يعيد الأشياء التي تسلمها إذا لم يُؤَيَّد الحكم الذي تسلم الأشياء بموجبه.

**المادة السادسة والثمانون بعد المائة:** إذا كانت الجريمة متعلقة بحيازة عقار، ورأت المحكمة نزعه ممن هو في يده وإبقاءه تحت تصرفها في أثناء نظر الدعوى فلها ذلك. وإذا حكم بإدانة شخص في جريمة مصحوبة باستعمال القوة، وظهر للمحكمة أن شخصًا جرد من عقار بسبب هذه القوة جاز للمحكمة أن تأمر بإعادة العقار إلى حيازة من اغْتُصب منه، دون الإخلال بحق غيره على هذا العقار.

**المادة السابعة والثمانون بعد المائة:** متى صدر حكم في موضوع الدعوى الجزائية بالإدانة، أو عدم الإدانة بالنسبة إلى متهم معين، فإنه لا يجوز بعد ذلك أن ترفع دعوى جزائية أخرى ضد هذا المتهم عن الأفعال والوقائع نفسها التي صدر بشأنها الحكم. وإذا رفعت دعوى جزائية أخرى فيتمسك بالحكم السابق في أي حالة كانت عليها الدعوى الأخيرة، ولو أمام محكمة التمييز. ويجب على المحكمة أن تراعي ذلك ولو لم يتمسك به الخصوم، ويثبت الحكم السابق بتقديم صورة رسمية منه، أو شهادة من المحكمة بصدده.

## الفصل التاسع: أوجه البطلان:

**المادة الثامنة والثمانون بعد المائة:** كل إجراء مخالف لأحكام الشريعة الإسلامية أو الأنظمة المستمدة منها يكون باطلًا.

**المادة التاسعة والثمانون بعد المائة:** إذا كان البطلان راجعًا إلى عدم مراعاة الأنظمة المتعلقة بولاية المحكمة من حيث تشكيلها أو اختصاصها بنظر الدعوى فيتمسك به في أي حالة كانت عليها الدعوى وتقضي به المحكمة ولو بغير طلب.

**المادة التسعون بعد المائة:** في غير ما نُصَّ عليه في المادة التاسعة والثمانين بعد المائة، إذا كان البطلان راجعًا إلى عيب في الإجراء يمكن تصحيحه فعلى المحكمة أن تصححه، وإن كان راجعًا إلى عيب لا يمكن تصحيحه فتحكم ببطلانه.

**المادة الحادية والتسعون بعد المائة:** لا يترتب على بطلان الإجراء بطلان الإجراءات السابقة عليه ولا الإجراءات اللاحقة له إذا لم تكن مبنية عليه.

**المادة الثانية والتسعون بعد المائة:** إذا وجدت المحكمة أن في الدعوى عيبًا جوهريًّا لا يمكن تصحيحه فعليها أن تصدر حكمًا بعدم سماع هذه الدعوى، ولا يمنع هذا الحكم من إعادة رفعها إذا توافرت الشروط النظامية.

**الباب السابع: طرق الاعتراض على الأحكام التمييز وإعادة النظر:**

**الفصل الأول: التمييز:**

**المادة الثالثة والتسعون بعد المائة:** يحق للمتهم وللمدعي العام والمدعي بالحق الخاص طلب تمييز كل حكم صادر في جريمة بالإدانة، أو بعدمها، أو بعدم الاختصاص، وعلى المحكمة إعلامهم بهذا الحق حال النطق بالحكم.

**المادة الرابعة والتسعون بعد المائة:** مدة الاعتراض بطلب التمييز ثلاثون يومًا من تاريخ تسلم صورة الحكم، وتحدد المحكمة بعد النطق بالحكم موعدًا أقصاه عشرة أيام لتسلم صورة الحكم، مع إثبات ذلك في ضبط القضية، وأخذ توقيع طالب التمييز على ذلك، وفي حالة عدم حضوره لتسلم صورة الحكم تُودع في ملف الدعوى في التاريخ نفسه، مع إثبات ذلك في ضبط القضية بأمر من القاضي، ويعد الإيداع بداية لميعاد الثلاثين يومًا المقررة لطلب تمييز الحكم. وعلى الجهة المسؤولة عن السجين إحضاره لتسلم صورة الحكم خلال المدة المحددة لتسلمها، وكذلك إحضاره لتقديم اعتراضه في المدة المحددة لتقديم الاعتراض.

**المادة الخامسة والتسعون بعد المائة:** إذا لم يقدم طالب التمييز لائحة الاعتراض خلال المدة المنصوص عليها في المادة الرابعة والتسعين بعد المائة ترفع المحكمة الحكم إلى محكمة التمييز خلال خمسة وأربعين يومًا من تاريخ النطق بالحكم، وإذا كان الحكم صادرًا بالقتل أو الرجم أو القطع أو القصاص فيما دون النفس فيجب تمييزه ولو لم يطلب أحد الخصوم تمييزه، وعلى المحكمة أن ترفعه إلى محكمة التمييز خلال المدة المذكورة آنفًا.

**المادة السادسة والتسعون بعد المائة:** تقدم اللائحة الاعتراضية إلى المحكمة التي أصدرت الحكم مشتملة على بيان الحكم المعترض عليه وتاريخه والأسباب التي بني عليها وطلبات المعترض والأسباب التي تؤيد اعتراضه.

**المادة السابعة والتسعون بعد المائة:** يَنظر من أصدر الحكم المعترض عليه اللائحةَ الاعتراضية من ناحية الوجوه التي بني عليها الاعتراض من غير مرافعة ما لم يظهر مقتضى لها، فإن ظهر له ما يقتضي تعديل الحكم عدّله، وإلا أيد حكمه ورفعه مع كل الأوراق إلى محكمة التمييز، أما إذا عدّله فيبلغ الحكم المُعدّل إلى المعترض وإلى باقي الخصوم، وتسري عليه في هذه الحالة الإجراءات المعتادة.

**المادة الثامنة والتسعون بعد المائة:** تنظر محكمة التمييز الشروط الشكلية في الاعتراض، وما إذا كان صادرًا ممن له حق طلب التمييز، ثم تقرر قبول الاعتراض، أو رفضه شكلًا، فإذا كان الاعتراض مرفوضًا من حيث الشكل فتصدر قرارًا مستقلًّا بذلك.

**المادة التاسعة والتسعون بعد المائة:** تفصل محكمة التمييز في موضوع الاعتراض استنادًا إلى ما يوجد في الملف من الأوراق، ولا يحضر الخصوم أمامها ما لم تقرر ذلك.

**المادة المائتان:** لمحكمة التمييز أن تأذن للخصوم بتقديم بيِّنات جديدة لتأييد أسباب اعتراضهم، ولها أن تتخذ كل إجراء يعينها على الفصل في الموضوع.

**المادة الأولى بعد المائتين:** ينقض الحكم إن خالف نصًّا من الكتاب، أو السنّة، أو الإجماع.

**المادة الثانية بعد المائتين:** ينقض الحكم إن خالف الأنظمة المتعلقة بولاية المحكمة من حيث تشكليها أو اختصاصها بنظر الدعوى، وتعين محكمة التمييز المحكمة المختصة وتحيل الدعوى إليها.

**المادة الثالثة بعد المائتين:** إذا قبلت محكمة التمييز اعتراض المحكوم عليه شكلًا وموضوعًا فعليها أن تحيل الحكم إلى المحكمة التي أصدرته مشفوعًا برأيها لإعادة النظر على أساس الملحوظات التي استندت إليها محكمة التمييز في قرارها، فإذا اقتنعت المحكمة بهذه الملحوظات فعليها تعديل الحكم على أساسها، فإن لم تقتنع وبقيت على حكمها السابق فعليها إجابة محكمة التمييز على تلك الملحوظات.

**المادة الرابعة بعد المائتين:** على محكمة التمييز إبداء أي ملحوظة تراها على الأحكام المرفوعة إليها، سواء أكانت باعتراض أم بدون اعتراض، وذلك وفقًا لما ورد في المادة الثالثة بعد المائتين.

**المادة الخامسة بعد المائتين:** إذا اقتنعت محكمة التمييز بإجابة المحكمة على ملحوظاتها فعليها أن تصدق على الحكم، فإذا لم تقتنع فعليها أن تنقض الحكم المعترض عليه كله أو بعضه بحسب الأحوال، مع ذكر المستند، ثم تحيل الدعوى إلى غير من نظرها للحكم فيها وفقًا للوجه الشرعي، ويجوز لمحكمة التمييز إذا كان موضوع الحكم المعترض عليه بحالته صالحًا للحكم واستدعت ظروف الدعوى سرعة الإجراء، أن تحكم في الموضوع، وفي جميع الأحوال التي تحكم فيها محكمة التمييز يجب أن تُصدر حكمها بحضور الخصوم، ويكون حكمها نهائيًّا، ما لم يكن الحكم بالقتل أو الرجم أو القطع أو القصاص فيما دون النفس فيلزم رفعه إلى مجلس القضاء الأعلى.

**الفصل الثاني: إعادة النظر:**

**المادة السادسة بعد المائتين:** يجوز لأي من الخصوم أن يطلب إعادة النظر في الأحكام النهائية الصادرة بالعقوبة في الأحوال الآتية:

١- إذا حكم على المتهم في جريمة قتل ثم وُجد المُدَّعى قتله حيًّا.

٢- إذا صدر حكم على شخص من أجل واقعة، ثم صدر حكم على شخص آخر

من أجل الواقعة ذاتها، وكان بين الحكمين تناقض يُفْهَم منه عدم إدانة أحد المحكوم عليهما.

٣- إذا كان الحكم قد بُنِي على أوراق ظهر بعد الحكم تزويرها، أو بُنِي على شهادة ظهر بعد الحكم أنها شهادة زور.

٤- إذا كان الحكم بُنِي على حكم صادر من إحدى المحاكم ثم ألغي هذا الحكم.

٥- إذا ظهر بعد الحكم بيِّنات أو وقائع لم تكن معلومة وقت المحاكمة، وكان من شأن هذه البيِّنات أو الوقائع عدم إدانة المحكوم عليه، أو تخفيف العقوبة.

**المادة السابعة بعد المائتين:** يرفع طلب إعادة النظر بصحيفة تقدم إلى المحكمة التي أصدرت الحكم، ويجب أن تشتمل صحيفة الطلب على بيان الحكم المطلوب إعادة النظر فيه وأسباب الطلب.

**المادة الثامنة بعد المائتين:** تنظر المحكمة في طلب إعادة النظر وتفصل أولًا في قبول الطلب من حيث الشكل، فإذا قبلته حددت جلسة للنظر في الموضوع، وعليها إبلاغ أطراف الدعوى.

**المادة التاسعة بعد المائتين:** لا يترتب على قبول المحكمة طلب إعادة النظر من حيث الشكل وقف تنفيذ الحكم، إلا إذا كان صادرًا بعقوبة جسدية؛ من قصاص أو حد أو تعزير، وفي غير ذلك يجوز للمحكمة أن تأمر بوقف التنفيذ في قرارها بقبول طلب إعادة النظر.

**المادة العاشرة بعد المائتين:** كل حكم صادر بعدم الإدانة بناءً على طلب إعادة النظر، يجب أن يتضمن تعويضًا معنويًّا وماديًّا للمحكوم عليه؛ لما أصابه من ضرر إذا طلب ذلك.

**المادة الحادية عشرة بعد المائتين:** إذا رُفِضَ طلب إعادة النظر فلا يجوز تجديده بناءً على الوقائع نفسها التي بُنِي عليها.

**المادة الثانية عشرة بعد المائتين:** الأحكام التي تصدر في موضوع الدعوى بناء على طلب إعادة النظر يجوز الاعتراض عليها بطلب تمييزها، ما لم يكن الحكم صادرًا من

محكمة التمييز، فيجب التقيد بما ورد في المادة الخامسة بعد المائتين من هذا النظام.

**الباب الثامن: قوة الأحكام النهائية:**

**المادة الثالثة عشرة بعد المائتين:** الأحكام النهائية هي الأحكام المكتسبة للقطعية بقناعة المحكوم عليه، أو تصديق الحكم من محكمة التمييز، أو مجلس القضاء الأعلى بحسب الاختصاص.

**المادة الرابعة عشرة بعد المائتين:** إذا صدر حكم في موضوع الدعوى الجزائية فلا يجوز إعادة نظرها إلا بالاعتراض على هذا الحكم وفقًا لما هو مقرر في هذا النظام.

**الباب التاسع: الأحكام الواجبة التنفيذ:**

**المادة الخامسة عشرة بعد المائتين:** الأحكام الجزائية لا يجوز تنفيذها إلا إذا أصبحت نهائية.

**المادة السادسة عشرة بعد المائتين:** يُفْرَجُ في الحال عن المتهم الموقوف إذا كان الحكم صادراً بعدم الإدانة، أو بعقوبة لا يقتضي تنفيذها السجن، أو إذا كان المتهم قد قضى مدة العقوبة المحكوم بها في أثناء توقيفه.

**المادة السابعة عشرة بعد المائتين:** إذا كان المحكوم عليه بعقوبة السجن قد أمضى مدة موقوفًا بسبب القضية التي صدر الحكم فيها وجب احتساب مدة التوقيف من مدة السجن المحكوم بها عند تنفيذها، ولكل من أصابه ضرر نتيجة اتهامه كيدًا، أو نتيجة إطالة مدة سجنه أو توقيفه أكثر من المدة المقررة الحق في طلب التعويض.

**المادة الثامنة عشرة بعد المائتين:** يجوز للمحكمة التي أصدرت الحكم بالإدانة أن تأمر بتأجيل تنفيذ الحكم الجزائي لأسباب جوهرية توضحها في أسباب حكمها، على أن تحدد مدة التأجيل في منطوق الحكم.

**المادة التاسعة عشرة بعد المائتين:** يرسل رئيس المحكمة الحكم الجزائي الواجب التنفيذ الصادر من المحكمة إلى الحاكم الإداري لاتخاذ إجراءات تنفيذه، وعلى الحاكم الإداري اتخاذ الإجراءات اللازمة لتنفيذ الحكم فورًا.

**المادة العشرون بعد المائتين:** تنفذ الأحكام الصادرة بالقتل أو الرجم أو القطع بعد صدور أمر من الملك أو من ينيبه، ويشهد مندوبو الحاكم الإداري والمحكمة وهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر والشرطة تنفيذ الأحكام الصادرة بالقتل أو الرجم أو القطع أو الجلد.

**المادة الحادية والعشرون بعد المائتين:** تطبق الأحكام الواردة في نظام المرافعات الشرعية فيما لم يرد له حكم في هذا النظام، وفيما لا يتعارض مع طبيعة الدعاوي الجزائية.

**المادة الثانية والعشرون بعد المائتين:** تحدد اللائحة التنفيذية لهذا النظام إجراءات تنفيذ الأحكام الجزائية.

**المادة الثالثة والعشرون بعد المائتين:** يُصدر مجلس الوزراء اللائحة التنفيذية لهذا النظام بناءً على اقتراح وزير العدل بعد الاتفاق مع وزير الداخلية.

**المادة الرابعة والعشرون بعد المائتين:** يلغي هذا النظام كل ما يتعارض معه من أحكام.

**المادة الخامسة والعشرون بعد المائتين:** ينشر هذا النظام في الجريدة الرسمية، ويعمل به بعد مضي مائة وثمانين يومًا من تاريخ نشره.

## ملحق رقم (٤)
## الدليل التنظيمي لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر

**وكالة الشؤون الميدانية والتوجيه:**

**الهدف العام:** الإشراف العام على أعمال الوحدات الإدارية التابعة للوكالة واعتماد خططها وبرامجها وفق الخطة العامة للرئاسة.

**الارتباط التنظيمي:** ترتبط مباشرة بمعالي الرئيس العام.

**المهام والاختصاصات:**

١- الإشراف العام الإداري والفني على أعمال الوحدات الإدارية المرتبطة بالوكالة والتنسيق فيما بينها بما يضمن التكامل في نشاطاتها والاستفادة القصوى من الإمكانات المتاحة لها.

٢- الإشراف على إعداد الخطة العامة لأعمال الوحدات الإدارية التابعة لها وبرامجها الزمنية، وتقويمها.

٣- اقتراح السياسات العامة الموجهة لنشاط الوحدات الإدارية التابعة لها ومتابعتها والإشراف على تنفيذها بعد اعتمادها.

٤- متابعة قيام الوحدات الإدارية المرتبطة بها بتزويد الإدارة العامة للتخطيط بخلاصات إحصائية شهرية عن نشاطات وبرامج الرئاسة وفروعها في مجالات اختصاصها، وفق النماذج المعدة لذلك بعد تدقيقها ومراجعتها.

٥- الإشراف على تطبيق الأنظمة واللوائح والتعليمات المعتمدة في مجال أعمال الوحدات الإدارية التي تشرف عليها وتقديم الاقتراحات اللازمة لتعديلها أو تطويرها وفقًا لحاجات العمل والمتغيرات المستجدة.

٦- رفع تقرير سنوي شامل عن أعمال الوكالة ووحداتها الإدارية ومقترحات تطويرها لمعالي الرئيس العام.

٧- أي مهام أخرى تكلف بها الوكالة في مجال اختصاصها.

**الإدارة العامة للقضايا:**

**الهدف العام**: التأكيد من سلامة الإجراء وتحسين مستوى العمل الميداني من خلال استخلاص النتائج بدراسة المحاضر والوقائع ومعرفة الظواهر ووضع الأسس والقواعد المنظمة للعمل الميداني.

**الارتباط التنظيمي**: ترتبط بالوكيل للشؤون الميدانية والتوجيه.

**المهام والاختصاصات:**

١- الإشراف العام الإداري والفني على أعمال الإدارة بم يحقق أهداف الرئاسة.

٢- الإشراف على إعداد الخطة العامة لأعمال الإدارة وبرامجها الزمنية، ومتابعتها وتقويمها.

٣- دراسة تقارير اللجان المتعلقة بعمل الإدارة والتوصية بشأنها للرئيس المباشر.

٤- استقبال محاضر القبض وتصنيفها ودراستها وتحليلها وتحديد الملاحظات عليها والعمل على تصويبها.

٥- إعداد إحصائيات القضايا ورصد الوقائع اليومية وتصنيفها وتسجيلها وتحليل اتجاهاتها والعمل على معالجتها.

٦- وضع خطة لتفعيل العمل بنظام مكافحة الجرائم الإلكترونية ومتابعة تنفيذها.

٧- متابعة أداء لجان متابعة الرقاة والعمل على تفعيلها وتطويرها.

٨- رصد الظواهر الجنائية واقتراح دراستها ومخاطبة الجهات العليا بشأنها.

٩- الإشراف والمتابعة لتنفيذ خطة مكافحة السحر والشعوذة بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة.

١٠- تزويد الإدارة العامة للتخطيط بالإحصائية الشهرية لقضايا الفروع بعد دراستها وتدقيقها.

١١- اقتراح وضع الأنظمة واللوائح والإجراءات المتعلقة بمكافحة المنكرات والعمل على تطويرها.

١٢- إصدار التعاميم المتعلقة بالضبط الجنائي في العمل الميداني بعد التنسيق مع لجنة التعاميم.

١٣- رفع تقرير سنوي شامل عن أعمال الإدارة ومقترحات تطويرها للرئيس المباشر.

١٤- أية مهام أخرى تكلف بها الإدارة في مجال اختصاصها.

**مهام مساعد مدير عام الإدارة العامة للقضايا:**

**الهدف العام:** مساعدة المدير العام في سير عمل الإدارة ومتابعة إنجازها، وفي الإشراف على الوحدات الإدارية، والقيام بعمل المدير العام في حالة إجازته أو غيابه.

**الارتباط التنظيمي:** يرتبط بمدير عام القضايا.

**المهام والاختصاصات:**

١- القيام بعمل المدير العام في حالة إجازته أو غيابه.

٢- مساعدة المدير العام في سير عمل الإدارة ومتابعة إنجازها وفي الإشراف على الوحدات الإدارية.

٣- متابعة الحضور والاستئذان لمنسوبي الإدارة.

٤- الإشراف على مقر الإدارة واحتياجاته.

٥- تدقيق بيان الحضور والانصراف بداية الدوام ونهايته.

٦- التأشير على الخطابات الصادرة من الإدارات وتدقيقها.

٧- القيام بالأعمال المكلف بها من مدير عام الإدارة.

٨- متابعة احتياجات الإدارة والموظفين والكتابة فيها للجهة المختصة.

**وحدات الإدارة العامة للقضايا:**

**إدارة الدراسات:**

**الهدف العام:** التأكد من سلامة الإجراءات المتخذة في أعمال الضبط الجنائي والعمل على رفع كفاءة الهيئات والمراكز في معالجة الظواهر الجنائية.

**الارتباط التنظيمي**: ترتبط بمدير عام القضايا.

**المهام والاختصاصات:**

١- دراسة تقرير لجان التحقيق المشكلة في الفروع المتعلقة بمخالفات أعمال الضبط الجنائية.

٢- دراسة الاستفسارات الواردة من الفروع فيما يخص أعمال الضبط الجنائي وفقًا لنظام الهيئة ولوائحه التنفيذية ونظام الإجراءات الجزائية.

٣- دراسة الشكاوى ضد أعضاء الهيئة في الممارسات الميدانية ومتابعتها.

٤- رصد الظواهر الجنائية واقتراح دراستها ومخاطبة الجهات العليا بشأنها.

٥- تقديم المقترحات التنظيمية في مجال الضبط الإداري والجنائي.

**إدارة القضايا:**

**الهدف العام**: تحسين مستوى عمل الهيئات والمراكز في إعداد محضر الضبط الجنائي، وتسجيل الظواهر الجنائية المستخلصة منها آليا للرجوع لها عند إعداد الدراسات اللازمة بهذا الخصوص.

**الارتباط التنظيمي**: ترتبط بمدير عام القضايا.

**المهام والاختصاصات:**

١- استقبال محاضر القبض ودراستها.

٢- رصد القضايا وتسجيلها بالحاسب الآلي.

٣- إبراز القضايا المهمة وعرضها لدراستها.

٤- تفعيل النظام الإلكتروني للقضايا وضمان شموليته، بالتنسيق مع مركز تقنية المعلومات.

٥- إيجاد قاعدة معلومات للقضايا وما يتبعها.

٦- إصدار التعاميم المتعلقة بالضبط الجنائي في العمل الميداني طبقاً للأنظمة واللوائح.

**إدارة المعلومات الإحصائية:**

**الهدف العام:** قياس أعمال الهيئات والمراكز في القضايا والمخالفات المضبوطة ومعالجة القصور في ذلك.

**الارتباط التنظيمي:** ترتبط بمدير عام القضايا

**المهام والاختصاصات:**

١- رصد أعمال الهيئات والمراكز من خلال الوقائع اليومية من تصنيفها وتسجيله.

٢- دراسة النماذج والإحصائيات والعمل على تطويرها.

٣- التعاون مع الجهات ذات العلاقة في توفير المعلومات الدقيقة.

٤- إعداد التوجيهات على ضوء الإحصائيات الواردة من خلال النظام الآلي.

٥- إيجاد قاعدة معلومات متطورة بالتنسيق مع مركز تقنية المعلومات.

٦- تزويد التقرير الإحصائي بالإدارة العامة للتخطيط بإحصائيات القضايا للفروع بشكل شهري.

**وحدة مكافحة السحر والشعوذة:**

**الهدف العام:** تأهيل العاملين للتعامل مع قضايا السحر والشعوذة ومكافحة السحر والمشعوذين والتعاون مع الجهات ذات العلاقة، وحماية وتحصين المجتمع وتوعيته.

**الارتباط التنظيمي:** ترتبط بمدير عام القضايا.

**المهام والاختصاصات:**

١- وضع خطة مكافحة السحر والشعوذة ومتابعتها.

٢- الإشراف والمتابعة في تنفيذ خطة مكافحة السحر والشعوذة.

٣- اقتراح الأنظمة واللوائح والإجراءات المنظمة لسير العمل في مكافحة السحر.

٤- جمع وحصر القضايا المتعلقة بالسحر والشعوذة وتصنيفها وحفظها.

٥- تفعيل نشاط الوحدة وتوسيعه والمطالبة بدعمه.

٦- متابعة لجان الرقاة.

٧- مخاطبـة الجهـات ذات العلاقـة بوضـع الحـوافز والمكافـآت للعـاملين في هـذا المجال.

**وحدة مكافحة الجرائم الالكترونية:**

**الهـدف العـام:** رفـع كفـاءة مسـتوى عمـل الهيئـات والمراكـز في ضـبط الجـرائم الالكترونية المتعلقة باختصاصات الهيئة.

**الارتباط التنظيمي:** ترتبط بمدير عام القضايا.

**المهام والاختصاصات:**

١- تفعيل العمل بنظام الجرائم المعلوماتية فيما يخص عمل الهيئة.

٢- وضع الخطط المناسبة لتفعيل دور الهيئة في مكافحة الجرائم المعلوماتية.

٣- توحيد الإجراءات ووضع اللوائح والتعليمات والأساليب التي تخدم هـذا المجال.

٤- متابعة تنفيذ الخطة وتحسين إجراءات التنفيذ.

٥- إبراز الجرائم المعلوماتية التي تباشرها الهيئة وطرق التصدي لها.

**الاتصالات الإدارية والسكرتارية:**

**الهدف العام:** تنظيم سير إجراءات المعاملات الصادرة من الإدارة العامـة للقضـايا والواردة اليها.

**الارتباط التنظيمي:** ترتبط بمدير عام القضايا.

**المهام والاختصاصات:**

١- استقبال الصادر والوارد.

٢- توزيع العمل.

٣- الإشراف على مكتب المدير العام.

٤- تأمين احتياجات الإدارة.

٥- القيام بأعمال السكرتارية.

**الأرشيف:**

**الهدف العام:** سهولة الرجوع للمعاملات والمعلومات المتعلقة بكافة أعمال الإدارة العامة للقضايا.

**الارتباط التنظيمي:** ترتبط بمدير عام القضايا.

١- تنظيم الملفات وترتيبها وجدولتها بشكل مناسب.

٢- إدخال المعلومات بالحاسب الآلي.

٣- تصنيف الموضوعات وحفظها بشكل يسهل الرجوع لها.

**الإدارة العامة للشؤون الميدانية:**

**الهدف العام:** تنظيم العمل الميداني وتوفير احتياجاته والإشراف عليه وتطويره والعناية بالأعضاء ومن في حكمهم.

**الارتباط التنظيمي:** ترتبط بالوكيل للشؤون الميدانية والتوجيه.

**المهام والاختصاصات:**

١- الإشراف العام الإداري والفني على أعمال الإدارة.

٢- رسم الخطط الميدانية لتطوير وتحسين مستوى الأداء.

٣- تنظيم شؤون الأعضاء وتحفيزهم للعمل، ورفع تقارير عن المتميزين لمكافآتهم.

٤- دراسة العوائق التي تعترض عمل الميدانيين والعمل على تذليلها.

٥- اقتراح الإجراءات والتطبيقات الإلكترونية للأعمال الميدانية.

٦- الإجابة على الاستفسارات المتعلقة بالعمل الميداني، وتقديم المقترحات المناسبة.

٧- اقتراح التعاميم الخاصة بالتعليمات المنظمة للعمل الميداني بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة داخل الرئاسة وخارجها ومتابعة تنفيذها.

٨- دراسة نتائج الشكاوي ضد أعضاء الهيئة والممارسات الميدانية، واقتراح سبل علاجها.

٩- دراسة نماذج العمل الميداني، والتنسيق مع الإدارة العامة للتطوير الإداري لتطويرها.

١٠- اقتراح سبل تغطية المواقع التي لا يوجد بها مراكز هيئة.

١١- إعداد منهجية اختيار من يتقدم للعمل الميداني وكذلك منهجية اختيار رؤساء المراكز والهيئات.

١٢- تقويم أداء العمل الميداني والعمل على تحسينه.

١٣- تقويم أداء مندوبي اللجان الميدانية.

١٤- توقع الصعوبات المستقبلية للعمل الميداني ووضع الخطط لتلافيها.

١٥- دراسة التشكيلات الميدانية واقتراح تعديلها وفق الاحتياج.

١٦- متابعة الأداء الميداني حيال الضبط الإداري والوقائي.

١٧- الإشراف على العمل الميداني لمراكز الهيئة ودراسة التقارير والمقترحات والملاحظات الخاصة بها.

١٨- دراسة مخالفات الأماكن كالأسواق والأماكن الترفيهية وطرق معالجتها والتنسيق مع إدارتها ومع الأمانات والغرف التجارية حيال ذلك.

١٩- دراسة وضع الخطط الميدانية للهيئات والمراكز وخطط المواسم والمناسبات والعطل الرسمية والإشراف عليها.

٢٠- التأكد من وجود خطة متكاملة لعمل الدوريات الميدانية.

٢١- تذليل الصعوبات التي قد تواجه عمل الدوريات الميدانية.

٢٢- اقتراح تنظيم أوقات العمل الميداني حسب حاجة الميدان.

٢٣- وضع آلية لتكوين اللجان الداخلية، والمشاركة في اللجان الخارجية وتقويم أداء مندوبيها، ودراسة نتائج تقاريرها، وتقارير لجان التحقيق المتعلقة بالعمل الميداني وتفعيل توصياتها الميدانية، وتلقي الشكاوي والملاحظات والتجاوزات المتعلقة بالعمل الميداني ودراسة أسبابها ونتائجها واقتراح سبل علاجها.

٢٤- حصر المناسبات الموسمية التي تستدعي مشاركة الهيئة فيها، والتنسيق مع الدوائر الحكومية ذات العلاقة للتعاون معها في معالجة المخالفات، ودراسة التقارير المعدة عن تلك المناسبات وإبداء الرأي حيالها.

٢٥- تنظيم مشاركة الجهاز في المناسبات الرسمية.

٢٦- وضع آلية غرف العمليات وربط الدوريات الميدانية بها ومتابعة تطبيقها.

٢٧- تفعيل استخدام وسائل التقنية والتعاملات الإلكترونية فيما يخدم العمل الميداني وظيفيًّا وتدريبيًّا.

٢٨- التواصل الإلكتروني مع الأعضاء.

٢٩- إعداد برنامج إلكتروني يخدم الإدارة فيما هو من اختصاصها.

٣٠- الإشراف على نشر وتوزيع المواد الإعلامية الخاصة بالإدارة العامة للشؤون الميدانية، وتنسيق وتنفيذ المناشط الإعلامية.

٣١- إيجاد قاعدة معلومات تضم سجلات العاملين في الميدان.

٣٢- القيام بأرشفة وحفظ الوثائق والمعاملات الإدارية للإدارة، في قواعد بيانات متقدمة.

٣٣- القيام بأرشفة وحفظ الأنظمة واللوائح والتعليمات المتعلقة بالعمل الميداني في قواعد بيانات متقدمة.

٣٤- رفع تقرير سنوي شامل عن أعمال الإدارة ومقترحات تطويرها للرئيس المباشر.

٣٥- أية مهام أخرى تكلف بها الإدارة في مجال اختصاصها.

**مهام مدير عام الإدارة المساعد:**

**الهدف**: مساعدة المدير العام في سير عمل الإدارة ومتابعة إنجازها، وفي الإشراف على الوحدات الإدارية، والقيام بعمل المدير العام في حالة إجازته أو غيابه.

**الارتباط التنظيمي**: يرتبط بمدير عام الشؤون الميدانية.

**المهام والاختصاصات:**

١- القيام بعمل المدير العام في حالة إجازته أو غيابه.
٢- مساعدة المدير العام في سير عمل الإدارة ومتابعة إنجازها وفي الإشراف على الوحدات الإدارية.
٣- متابعة الحضور والاستئذان لمنسوبي الإدارة.
٤- الإشراف على مقر الإدارة واحتياجاته.
٥- تدقيق بيان الحضور والانصراف بداية الدوام ونهايته.
٦- التأشير على الخطابات الصادرة من الإدارات وتدقيقها.
٧- القيام بالأعمال المكلف بها من مدير عام الإدارة.
٨- متابعة احتياجات الإدارة والموظفين والكتابة فيها للجهة المختصة.

**إدارة الشؤون الميدانية:**

**الهدف العام:** الإشراف على العمل الميداني لمراكز الهيئة والعمل على تطوير وتحسين مستوى الأداء الميداني.

**الارتباط الإداري:** ترتبط بمدير عام الشؤون الميدانية.

**المهام والاختصاصات:**

١- الإشراف على العمل الميداني لمراكز الهيئة ودراسة التقارير والمقترحات والملاحظات الخاصة به.
٢- رصد مخالفات الأسواق وأماكن الترفيه ودراسة أسبابها وطرق معالجتها.
٣- دراسة ووضع الخطط الميدانية للهيئات والمراكز.
٤- دراسة خطط المواسم والمناسبات والعطل الرسمية، والإشراف عليها.
٥- النظر في التشكيلات الميدانية للهيئات والمراكز واقتراح تعديلها وفق الاحتياج.
٦- النظر في آلية تغطية الأماكن التي لا يوجد فيها مراكز هيئة.
٧- دراسة نماذج العمل الميداني والعمل على توحيد المهم منها.
٨- اقتراح الإجراءات والتطبيقات الإلكترونية للأعمال الميدانية.

٩- التنبؤ والتوقع للصعوبات المستقبلية للعمل الميداني ووضعها في الاعتبار في أثناء التخطيط.

١٠- إنشاء غرف عمليات وربط تنفيذ عمل الدوريات الميدانية بها.

١١- تذليل الصعوبات التي قد تواجه عمل الدوريات الميدانية.

١٢- اقتراح تنظيم أوقات العمل الميداني حسب حاجة الميدان.

١٣- التنسيق مع إدارات الأسواق والأماكن الترفيهية للتعاون معها في معالجة ما يحدث من مخالفات.

١٤- التنسيق مع الأمانات والغرف التجارية حيال التأكد من تنفيذ الشروط النظامية لإنشاء الأسواق والأماكن الترفيهية.

١٥- حصر المناسبات الموسمية التي تستدعي مشاركة الهيئة فيها، والتنسيق مع الجهات المنظمة لتلك المناسبات للتعاون معها في تلافي وقوع مخالفات ومعالجة ما قد يحدث منها.

١٦- دراسة التقارير المعدة عن تلك المناسبات وإبداء الرأي حيالها.

١٧- وضع آلية لتكوين اللجان الداخلية والمشاركة في اللجان الخارجية، وتقويم أداء مندوبيها، ودراسة نتائج تقاريرها.

١٨- تلقي الشكاوي والملاحظات والتجاوزات المتعلقة بالعمل الميداني ودراسة أسبابها ونتائجها، واقتراح سبل علاجها.

**وحدة التخطيط والتطوير الميداني:**

**الهدف العام:** وضع الخطط الميدانية للهيئات والمراكز والنظر في التشكيلات الميدانية للهيئات والمراكز ومتابعة تنفيذها وتطوير وتحسين مستوى الأداء الميداني.

**الارتباط الإداري:** ترتبط بمدير إدارة الشؤون الميدانية.

**المهام والاختصاصات:**

١- دراسة ووضع الخطط الميدانية للهيئات والمراكز ومتابعة تنفيذها.

٢- دراسة خطط المواسم والمناسبات والعطل الرسمية والإشراف عليها.

٣- النظـر في التشـكيلات الميدانيـة للهيئـات والمراكـز واقـتراح تعـديلها وفـق الاحتياج.

٤- دراسة وضع الأماكن التي لا يوجد فيها مراكز هيئة، والنظر في آلية تغطيتها.

٥- دراسة نماذج العمل الميداني والعمل على توحيد المهم منها.

٦- اقتراح الإجراءات والتطبيقات الإلكترونية الميدانية.

**وحدة العمليات والدوريات:**

**الهدف العام:** متابعة العمل الميداني وتنفيذ الخطط وربط عمل الدوريات الميدانية بها وتذليل الصعوبات التي قد تواجه عمل الدوريات الميدانية وتنظيم أوقات العمل الميداني حسب الحاجة.

**الارتباط الإداري:** ترتبط بمدير إدارة الشؤون الميدانية.

**المهام والاختصاصات:**

١- التأكد من وجود خطة متكاملة لعمل الدوريات الميدانية.

٢- إنشاء غرف عمليات وربط عمل الدوريات الميدانية بها.

٣- تذليل الصعوبات التي قد تواجه عمل الدوريات الميدانية.

٤- اقتراح تنظيم أوقات العمل الميداني حسب حاجة الميدان.

**وحدة الأسواق والترفيه:**

**الهدف العام:** رصد مخالفات الأسواق وأماكن الترفيه ودراسة أسبابها وطرق معالجتها.

**الارتباط الإداري:** ترتبط بمدير إدارة الشؤون الميدانية.

**المهام والاختصاصات:**

١- رصد مخالفات الأسواق وأماكن الترفيه ودراسة أسبابها وطرق معالجتها.

٢- التنسيق مع إدارات الأسواق والأماكن الترفيهية للتعاون معها في معالجة تلك المخالفات.

٣- التنسيق مع الأمانات والغرف التجارية حيال التأكد من تنفيذ الشروط النظامية لإنشاء الأسواق والأماكن الترفيهية.

**وحدة المناسبات والسياحة:**

**الهدف العام:** حصر المناسبات الموسمية التي تستدعي مشاركة الهيئة فيها والتنسيق مع الجهات المنظمة لها للتعاون في تلافي وقوع مخالفات، ومعالجة ما قد يحدث منها، والنظر في خطط برامج العمل الميداني في هذه المناسبات.

**الارتباط التنظيمي:** ترتبط بمدير إدارة الشؤون الميدانية.

**المهام والاختصاصات:**

١- حصر المناسبات الموسمية التي تستدعي مشاركة الهيئة فيها.

٢- النظر في خطط برامج العمل الميداني في هذه المناسبات وإبداء الرأي.

٣- التنسيق مع الجهات المنظمة لتلك المناسبات للتعاون معها في تلافي وقوع مخالفات ومعالجة ما قد يحدث منها.

٤- دراسة التقارير المعدة عن تلك المناسبات، وإبداء الرأي حيالها.

**وحدة اللجان:**

**الهدف العام:** وضع آلية لتكوين اللجان الداخلية والمشاركة في اللجان الخارجية وتقويم أداء مندوبيها ودراسة نتائج تقاريرها ودراسة نتائج لجان التحقيق المتعلقة بالعمل الميداني وتفعيل توصياتها الميدانية.

**الارتباط التنظيمي:** ترتبط بمدير إدارة الشؤون الميدانية.

**المهام والاختصاصات:**

١- وضع آلية لتكوين اللجان الداخلية، والمشاركة في اللجان الخارجية، وتقويم أداء مندوبيها ودراسة نتائج تقاريرها.

٢- دراسة نتائج لجان التحقيق المتعلقة بالعمل الميداني وتفعيل توصياتها الميدانية.

٣- تلقي الشكاوي والملاحظات والتجاوزات المتعلقة بالعمل الميداني ودراسة

أسبابها ونتائجها، واقتراح سبل علاجها.

**إدارة شؤون الأعضاء:**

**الهدف العام:** ترشيح الأعضاء الميدانيين ورؤساء الهيئات والمراكز وتطوير أدائهم وتفعيل الاستفادة من الأجهزة الإلكترونية ووسائل التقنية في أعمالهم.

**الارتباط التنظيمي:** ترتبط بمدير إدارة الشؤون الميدانية.

**المهام والاختصاصات:**

٤- وضع ضوابط ومعايير لمن يتقدم للعمل في جهاز الهيئة من المستجدين.

٥- وضع ضوابط ومعايير لمن يتم ترشيحه لرئاسة أو وكالة هيئة أو مركز.

٦- تحفيز العاملين في الميدان من الأعضاء والرؤساء والعرض عنها عن المتميزين منهم لمكافأتهم.

٧- اقتراح البرامج التدريبية المناسبة لتنمية مهارات الميدانيين بالتنسيق مع الإدارة العامة للتطوير الإداري.

٨- تحديد الاحتياج المناسب للانتداب وخارج الدوام والتكليف خارج مقر الوظيفة وفقًا لمصلحة العمل الميداني.

٩- تفعيل استخدام وسائل التقنية والتعاملات الإلكترونية فيما يخدم العمل الميداني وظيفيًّا وتدريبيًّا.

١٠- التواصل الإلكتروني مع الأعضاء.

١١- إعداد برنامج إلكتروني يخدم الإدارة فيما هو من اختصاصها.

**وحدة التقويم والترشيح:**

**الهدف العام:** وضع ضوابط ومعايير لمن يتقدم للعمل في جهاز الهيئة من المستجدين ولمن يتم ترشيحه لرئاسة أو وكالة هيئة أو مركز.

**الارتباط التنظيمي:** ترتبط بمدير إدارة شؤون الأعضاء.

**المهام والاختصاصات:**

١- وضع ضوابط ومعايير لمن يتقدم للعمل في جهاز الهيئة من المستجدين.

٢- وضع ضوابط ومعايير لمن يتم ترشيحه لرئاسة أو وكالة هيئة أو مركز.

٣- تحفيز العاملين في الميدان من الأعضاء والرؤساء والعرض عنها عن المتميزين منهم لمكافأتهم.

٤- اقتراح البرامج التدريبية المناسبة لتنمية مهارات الميدانيين بالتنسيق مع الإدارة العامة للتطوير الإداري.

٥- تحديد الاحتياج المناسب للانتداب وخارج الدوام والتكليف خارج مقر الوظيفة وفقًا لمصلحة العمل الميداني.

**وحدة الخدمات الإلكترونية:**

**الهدف العام:** تفعيل استخدام وسائل التقنية والتعاملات الإلكترونية فيما يخدم العمل الميداني وخدمات الميدان الوظيفية والتدريبية.

**الارتباط التنظيمي:** ترتبط بمدير إدارة شؤون الأعضاء.

**المهام والاختصاصات:**

١- تفعيل استخدام وسائل التقنية والتعاملات الإلكترونية فيما يخدم العمل الميداني وخدمات الميدان الوظيفية والتدريبية.

٢- التواصل الإلكتروني مع الأعضاء.

٣- إعداد برنامج إلكتروني يخدم الإدارة فيما هو من اختصاصها.

**إدارة الشؤون الإدارية:**

**الهدف العام:** إنجاز الأعمال الإدارية داخل الإدارة، وتفعيل استخدام التقنية في التعاملات.

**الارتباط التنظيمي:** ترتبط بمدير عام الشؤون الميدانية.

**المهام والاختصاصات:**

١- متابعة كافة الأعمال والاتصالات الخاصة بالإدارة العامة.

٢- تنسيق الأعمال الإدارية بين الوحدات.

٣- القيام بما يتعلق بشؤون موظفي الإدارة العامة

٤- القيام باعمال السكرتارية والنسخ والتحضير للإدارة ولأعمال اللجان.

٥- الإشراف على نشر وتوزيع المواد الإعلامية الخاصة بالإدارة العامة للشؤون الميدانية.

٦- تنسيق وتنفيذ المناشط الإعلامية للإدارة العامة للشؤون الميدانية.

٧- متابعة تأسيس شبكة حاسب آلي داخلية في جميع إدارات ووحدات الإدارة العامة للشؤون الميدانية، وربطها بشبكة الرئاسة العامة بالتنسيق مع إدارة تقنية المعلومات في الرئاسة.

٨- إيجاد قاعدة معلومات تضم سجلات العاملين في الميدان.

٩- أرشفة وحفظ الوثائق والمعاملات الإدارية للإدارة، في قواعد بيانات متقدمة.

**الاتصالات الإدارية:**

**الهدف**: تنظيم سير إجراءات المعاملات الصادرة من الإدارة العامة الشؤون الميدانية والواردة إليها.

**الارتباط التنظيمي**: ترتبط بمدير إدارة الشؤون الإدارية

**المهام والاختصاصات:**

١- متابعة كافة الأعمال الإدارية والاتصالات الخاصة بالإدارة العامة.

٢- تنسيق الأعمال الإدارية بين الوحدات.

٣- القيام بما يتعلق بشؤون موظفي الإدارة العامة.

**السكرتارية والدعم الفني:**

**الهدف العام**: القيام بأعمال السكرتارية والنسخ والتحضير للإدارة ولأعمال اللجان ونشر وتوزيع المواد الإعلامية الخاصة بالإدارة العامة.

**المهام والاختصاصات:**

١- القيام بأعمال السكرتارية والنسخ والتحضير للإدارة ولأعمال اللجان.

٢- الإشراف على نشر وتوزيع المواد الإعلامية الخاصة بالإدارة العامة للشؤون الميدانية.

٣- تنسيق وتنفيذ المناشط الإعلامية للإدارة العامة للشؤون الميدانية.

٤- إيجاد قاعدة معلومات تضم سجلات العاملين في الميدان

**الأرشيف:**

**الهدف العام:** إدارة الهيكلة والتنظيم، سهولة الرجوع للمعاملات والمعلومات المتعلقة بكافة أعمال الإدارة العامة للشؤون الميدانية.

**الارتباط التنظيمي:** ترتبط بمدير إدارة الشؤون الإدارية

**المهام والاختصاصات:**

١- أرشفة وحفظ الوثائق والمعاملات الإدارية للإدارة، في قواعد بيانات متقدمة.

٢- أرشفة وحفظ الأنظمة واللوائح والتعليمات المتعلقة بالعمل الميداني في قواعد بيانات متقدمة.

٣- تنظيم الملفات وترتيبها وجدولتها بشكل مناسب.

٤- إدخال المعلومات بالحاسب الآلي.

٥- تصنيف الموضوعات وحفظها بشكل يسهل الرجوع لها.

**الإدارة العامة للتوعية والتوجيه:**

**الهدف العام:** توعية وتوجيه منسوبي الرئاسة العامة وفروعها وعامة الناس والمؤسسات الحكومية والخاصة بأهمية الأمر بالمعروف، والتعريف بأهم معالمه، والحث على القيام به، والتحذير من خطورة المنكرات، والتعريف بأهم معالمها والتحذير منها، واستخدام جميع الوسائل المناسبة لذلك.

**الارتباط التنظيمي:** ترتبط بالوكيل للشؤون الميدانية والتوجيه.

**المهام والاختصاصات:**

١- الإشراف العام الإداري على أعمال الإدارة.

٢- الإشراف على إعداد الخطة العامة لأعمال الإدارة وبرامجها الزمنية، ومتابعتها وتقويمها.

٣- العمل على توفير القوى البشرية والمتطلبات المادية اللازمة لتحقيق أهداف الإدارة.

٤- الإشراف على تطبيق الأنظمة واللوائح والتعليمات المعتمدة في مجال أعمال الإدارة ووحدتها.

٥- توعية وتوجيه منسوبي الرئاسة وفروعها بوضع برامج توجيهية وعلمية.

٦- التوعية والتوجيه للمجتمع.

٧- الإسهام في تحقيق الأمن الفكري.

٨- الدعوة لتحقيق العقيدة الصحيحة وإقامة الشعائر الإسلامية وإشاعة الأخلاق الحسنة في المجتمع.

٩- المشاركة في وسائل الإعلام المختلفة لتوعية الناس وتوجيههم.

١٠- توفير المواد التوعوية والتوجيهية مع التركيز على الوسائل الأكثر تأثيرًا والأوسع انتشارًا في التوعية الوقائية.

١١- دراسة ما يشتبه أن فيه إساءة للدين والعرض عنها للجنة المختصة في وزارة الداخلية.

١٢- رصد الأنشطة المخالفة للعقيدة والشريعة الإسلامية والأخلاق والتنسيق مع الجهات ذات العلاقة للرفع عنها للجهات المختصة لمعالجتها.

١٣- رصد المخالفات الإعلامية والتجارية والصناعية ودراستها والعمل على منعها والعرض عنها للجهات المسؤولة وطلب محاسبة المخالفين من جهة الاختصاص.

١٤- التنسيق مع الجهات ذات العلاقة لإزالة المخالفات الشرعية في المقابر والعمل على معالجة أسبابها.

١٥- اقتراح تشكيل لجان التوعية العاملة في الحج والمواسم والمناسبات وتحديد

مهامها ومتابعة أعمالها.

١٦- العمل على إزالة المخالفات الشرعية في المقابر ومعالجتها مع الجهات المختصة.

١٧- التوعية والتوجيه في موسمي رمضان والحج.

١٨- الإسهام في تعزيز السياحة الداخلية والمحافظة على ثوابت المجتمع.

١٩- مد جسور التعاون مع فئات المجتمع.

٢٠- الإسهام في إصلاح السجناء.

٢١- رفع تقرير سنوي شامل عن أعمال الإدارة ومقترحات تطويرها للرئيس المباشر.

٢٢- أية مهام أخرى تكلف بها الإدارة في مجال اختصاصها.

**مهام مدير عام الإدارة:**

١- الإشراف على الإدارة، وتنظيم العمل.

٢- الإشراف على تنفيذ الخطط المعدة للإدارة بعد اعتمادها من صاحب الصلاحية ومتابعة سير عملها.

٣- الإشراف على تطوير وتنمية قدرات منسوبيها.

٤- اقتراح تكوين اللجان المتعلقة بعمل الإدارة أو الاشتراك فيها أو ترشيح من يراه.

٥- رفع تقرير سنوي لفضيلة وكيل الرئيس العام للشؤون الميدانية والتوجيه الرئيس المباشر لمدير عام الإدارة.

٦- دراسة تقارير اللجان المتعلقة بعمل الإدارة والرفع بشأنها للرئيس المباشر.

٧- توجيه الفروع بإنفاذ الأوامر السامية والتعليقات الصادرة من ولاة الأمر وفق التعليمات المتعلقة بإزالة المنكرات ومكافحتها قبل وقوعها إنفاذًا للمادة العاشرة من نظام الهيئة الصادر بالمرسوم الملكي رقم م/ ٣٧ في ٢٦/ ١٠/ ١٤٠٠هـ.

٨- المشاركة في اللجان مع الأجهزة الحكومية الأخرى خارج الرئاسة فيما يتعلق بعمل الإدارة أو ما يكلف به صاحب الصلاحية.

٩- الإشراف على الوسائل المرئية والمسموعة التي تعالج المنكرات الظاهرة وتحذر منها إنفاذاً للمادة التاسعة من نظام الرئاسة العامة لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

١٠- زيادة الفروع والمشاركة في البرامج التوعوية والتوجيهية المقامة في الفروع ومتابعة سير عمل الإدارات المرتبطة بعمل الإدارة العامة للتوعية والتوجيه بالتنسيق مع مدير عام الفرع بالمنطقة.

١١- المشاركة في الندوات والملتقيات داخل الرئاسة وخارجها فيما يتعلق بعمل الرئاسة.

**المدير العام المساعد:**

**الهدف العام:** مساعدة المدير العام في رسم الخطط الاستراتيجية للإدارة وتقديم الدراسات التي تخدم العمل في الإدارات والقيام بعمل المدير العام عند إجازته أو تكليفه في مهمة رسمية.

**الارتباط التنظيمي:** يرتبط بمدير عام التوعية والتوجيه.

**المهام والاختصاصات:**

١- القيام بعمل المدير العام عند إجازته أو تكليفه في مهمة رسمية.

٢- مساعدة المدير العام في رسم الخطط الاستراتيجية للإدارة.

٣- تقديم الدراسات التي تخدم العمل في الإدارات.

٤- الإشراف المباشر على متابعة تطوير الوحدات المرتبطة بالمدير العام.

٥- مخاطبة الفروع بما يتعلق بعمل الإدارة وفق الصلاحيات المعتمدة من المدير العام بعمل الإدارة.

٦- رفع تقرير للمدير العام عن سير العمل في إدارات التوعية في الفروع كل ستة أشهر.

٧- ترشيح منسوبي الإدارات للدورات والبرامج والتطوير داخل الرئاسة وخارجها.

٨- تقديم الاستشارات التي تخدم عمل الإدارات.

٩- إقامة حلقات ورش عمل لمنسوبي الإدارات التي تخدم العمل في أقسام الإدارات.

١٠- المشاركة في الملتقيات والندوات العلمية داخل الجهاز وخارجه فيما يخدم عمل الرئاسة.

١١- إقامة البرامج العلمية والتوجيهية عبر تقنية المعلومات فيما يخدم العمل الميداني.

**قسم الإرشاد والتوجيه:**

**الهدف العام:** متابعة المنكرات الظاهرة ومعالجتها وفق الوجه الشرعي ثم الأوامر السامية والتعليمات وتوجيه الفروع بإزالتها.

**الارتباط التنظيمي:** يرتبط بمدير عام التوعية والتوجيه.

**المهام والاختصاصات:**

١- متابعة ومعالجة ما يتعلق بالظاهرة العقدية ومخالفتها.

٢- متابعة ما يتعلق بالاحتفالات البدعية.

٣- متابعة ومعالجة ما يتعلق بمخالفات المقابر والمواقع التي تزار.

٤- متابعة أعمال الفرق المنحرفة.

٥- متابعة ومعالجة ما يتعلق بعمل المرأة وما يندرج تحته من اختلاط وتبرج وسفور وانحرافات أخلاقية.

٦- المشاركة في اللجان الداخلية والخارجية.

٧- دراسة مخالفات المسابقات التجارية وعلاجها.

٨- معالجة ما يتعلق بالمدارس الأجنبية ومخالفاتها.

٩- رفع العينات المخالفة إلى لجنة ما يشبه أن فيه إساءة للدين الحنيف بوزارة

الداخلية والعناية بمحاضرها وتعميمها على الفروع.

١٠- متابعة ما يتعلق بالعينات التجارية المخالفة كالعباءات وغيرها.

١١- إجراء اللازم حيال المنكرات التي ترد عن طريق أصحاب الفضيلة العلماء والمواطنين وبعض المسؤولين في الدوائر الحكومية ومعالجتها من قبل الإدارة أو الكتابة للوزارات أو توجيه الفروع بما هو مناسب للقضاء على تلك المنكرات.

١٢- رصد ومعالجة الظواهر كالمعاكسات والمخدرات.

١٣- معالجة مخالفات اللوحات الإعلانية والإعلانات التجارية.

١٤- معالجة المنكرات من مخالفات المتنزهات والشواطئ والأماكن السياحية والتحذير منها.

١٥- متابعة ما يتعلق بالنوادي وصالات الألعاب الرياضية.

١٦- معالجة منكرات المستشفيات والمستوصفات ومراكز العلاج الطبيعي.

١٧- معالجة ما يتعلق بمخالفات الألبسة وما تحمله من شعارات وكتابات وصور غير لائقة.

١٨- مكافحة التنصير في الشركات وبين العمالة ورصد أنشطتهم بالتعاون مع وزارة الشؤون الإسلامية.

١٩- متابعة ظاهرة انحراف الشباب.

٢٠- الحث على إقامة الصلاة في وقتها وعدم التساهل بها.

٢١- متابعة منكرات التقنية ومعالجتها.

٢٢- متابعة إحصائية مناشط التوعية في فروع الرئاسة وتدقيقها ومن ثم إحالتها لإدارة التخطيط.

٢٣- رفع إحصائية القسم لفضيلة مدير عام الإدارات.

**قسم البرامج العلمية والتوجيهية:**

**الهدف العام:** رسم البرامج العلمية والتوجيهية للعاملين في الميدان، وتوجيه

المجتمع عبر وسائل التوجيه المختلفة والتقنيات الحديثة بكل أنواعها.

**الارتباط التنظيمي**: يرتبط بمدير عام التوعية والتوجيه.

**المهام والاختصاصات:**

١- دراسة الخطط العامة لإدارات التوعية والتوجيه في الفروع، وتقويمها ومناقشة مواضيعها، والعرض عنها لصاحب الصلاحية للموافقة عليها.

٢- تقويم البرامج التوجيهية والعلمية الواردة من الفروع، وإبداء الرأي حيال الموافقة على إقامتها.

٣- متابعة إقامة البرامج التوجيهية والعلمية.

٤- التعاون مع الفروع في دراسة احتياجاتهم في البرامج الشرعية والعلمية، والسعي في تلبيتها.

٥- متابعة إقامة البرامج التوجيهية والعلمية.

٦- طباعة الكتب والمطويات الموافق عليها من قبل صاحب الصلاحية، ومن ثم توزيعها على الفروع.

٧- تأمين الأشرطة ودعم الفروع بها عند موافقة صاحب الصلاحية.

٨- تنظيم ملتقى إدارات التوعية والتوجيه بالمملكة كل عام.

٩- متابعة صرف السلف لتنفيذ البرامج.

١٠- دعم البرامج العلمية في الميدان من المسابقات والدروس وحفظ المتون وغيرها بعد دراستها والعرض على صاحب الصلاحية.

١١- دراسة ما يطلب من المعارض التوجيهية الدائمة في الفروع والمتنقلة في المعارض والمناسبات.

١٢- دراسة ما يطلب إقامة من المعارض التوجيهية الدائمة في الفروع والمتنقلة في المعارض والمناسبات.

١٣- التنسيق لنشر اللوحات التوجيهية في الطرق عن طريق التقاعد مع الشركات المختصة.

١٤- السعي في تأمين المكتبات التعلمية ليمكن لكل فرع الرجوع إليها عند الحاجة.

١٥- إعداد مكتبة المحتسب والتنسيق لطباعتها وتوزيعها على فروع المملكة وبعض ضيوف الرئاسة.

١٦- إعداد حقيبة مكافحة السحر والشعوذة والتنسيق لطباعتها وتوزيعها على الفروع.

١٧- المشاركة في تنفيذ الحملة التوعوية ضد الإرهاب.

١٨- رفع خطة المطبوعات السنوية والتي تشتمل على برامج توجيهية وكتب وأشرطة وغيرها من البرامج وتنفيذها.

١٩- استغلال وسائل التقنية للتوعية والتوجيه كتقنية "البلوتوث" و"الواتس أب" عبر الأجهزة المرئية ورسائل الجوال القصيرة (sms).

٢٠- إعداد البرامج التوجيهية بالتعاون مع الجهات الحكومية الأخرى، مثل: المستشفيات، ومراكز الشرطة، والسجون، والأمن العام، وغيرها.

٢١- تقنين ما يرد من تقارير الأنشطة التوجيهية من الفروع.

٢٢- إعداد التقرير الختامي لأعمال قسم البرامج التوجيهية والعلمية نهاية كل عام هجري.

**قسم الشؤون الإعلامية:**

**الهدف العام**: مراقبة ومتابعة منكرات وسائل الإعلام المختلفة، والكتابة عنها للقضاء على هذه المنكرات والحد من نشرها.

**الارتباط التنظيمي**: يرتبط بمدير عام التوعية والتوجيه.

**المهام والاختصاصات:**

١- الرصد والمتابعة لما يكتب في الصحف المحلية، والرفع عن المخالفات التي تخل بالعقيدة أو تتبنى بعض الأفكار المنحرفة.

٢- متابعة ورصد أفلام الفيديو التي تباع في الأسواق وما تحويه من إخلال

بالعقدية أو مخالفات.

٣- الرصد والمتابعة لما يكتب في المجلات العلمية والثقافية والرفع عن المخالفات التي تخل بالعقيدة أو تتبنى بعض الأفكار المنحرفة.

٤- الرصد والمتابعة للكتلوجات المحلية والأجنبية والرفع عن المخالفات منها.

٥- تزويد قسم الإرشاد والتوجيه بكل ما يرد في الصحف والمجلات من مخالفات ميدانية تخص عملهم.

٦- متابعة ورصد أغلفة أشرطة الكاسيت والأسطوانات الغنائية.

٧- مراجعة الكتب والروايات والقصص التي فيها مساس بالعقيدة أو الأخلاق.

٨- استقبال جميع المعاملات الواردة من فروع الرئاسة، وكذلك خطابات أصحاب الفضيلة العلماء والغيورين حول المنكرات المتعلقة بالصحف والمجلات والبرامج المرئية والمسموعة، والقيام بمعالجتها حسب الاختصاص.

٩- متابعة ما يعرض في القنوات الفضائية.

١٠- متابعة أعمال السحر والشعوذة التي تنشر في الصحف والمجلات الأجنبية والمحلية، وكذلك في القنوات الفضائية.

١١- متابعة معارض الكتاب وزيارتها، وإعداد تقرير عن الكتب التي ترد عليها ملاحظات، والرفع عنها لجهة الاختصاص.

١٢- إصدار التعاميم الخاصة بالكتب المخالفة للفروع.

١٣- معالجة اتخاذ صور المرأة وسيلة في الدعاية مع الفروع.

١٤- تزويد المدير العام للإدارة ببعض ما يرد في الصحف ومن أخبار ومقالات عن الهيئة وإحصاءات.

١٥- تزويد المدير العام ببعض ما يرد في الصحف من اللوائح والأنظمة الصادرة، وعن بعض الظواهر الموجودة في بعض الأماكن.

١٦- مراجعة أشرطة البلاستيشن للأطفال، وإظهار ما فيها من مخالفات.
١٧- القيام بترجمة الكتب المخالفة.
١٨- إعداد التقرير الختامي لأعمال قسم الشؤون الإعلامية نهاية كل عام هجري.

**قسم النشر والترجمة:**

**الهدف العام:** نشر الكتب والأشرطة والوسائل الدعوية عبر التقنية الحديثة.

**الارتباط التنظيمي:** يرتبط بالمدير العام المساعد.

**المهام والاختصاصات:**

١- اختيار المواد العلمية والتوجيهية النافعة.
٢- ترجمة الكتب والرسائل التوجيهية في العقيدة والعلوم الشرعية الأخرى.
٣- تسجيل المواد التوجيهية المسموعة والمرئية المترجمة.
٤- حصر الرسائل والكتب والأشرطة الممغنطة التي تخدم عمل الهيئة.
٥- تدقيق الترجمة وعرضها على مكاتب معتمدة قبل طباعتها.

**السكرتارية:**

**الهدف العام:** ترتيب وتنظيم المواعيد وتوزيع المعاملات على الموظفين وفق توجيهات المدير العام ومساعده.

**الارتباط والاختصاصات:**

١- تنظيم دخول وخروج المعاملات للمدير العام.
٢- فرز المعاملات بعد خروجها من مكتب المدير العام وتنزيلها من الجهاز وإرسالها للموظف المختص.
٣- عرض بعض المعاملات بتواريخ يحددها فضيلة المدير العام.
٤- متابعة المعاملات المطلوب عليها توجيه بسحب الأصل أو التوقيع من معالي الرئيس العام أو فضيلة وكيل الرئيس العام.
٥- تصوير بعض المعاملات حسب توجيه فضيلة المدير العام.

٦- تحرير بعض المعاملات العاجلة.

٧- تصدير بعض المعاملات العاجل منها.

٨- الرد على سنترال الإدارة والهاتف المباشر وكذلك التحويلات الموجودة في المكتب.

٩- تصوير بيان الحضور والانصراف.

**وحدة الحاسب الآلي ومركز المعلومات:**

**الهدف العام:** الطباعة والنسخ ومراقبة حركة المعاملات والعرض عن المتأخر منها.

**الارتباط التنظيمي:** ترتبط بالمدير العام المساعد.

**المهام والاختصاصات:**

١- نسخ خطابات الإدارة.

٢- الإسهام في تطبيق الحكومة الالكترونية.

٣- متابعة سير المعاملات في الإدارة عبر مركز المعلومات في الوحدة.

**وحدة الاتصالات الإدارية والأرشيف:**

**الهدف العام:** توريد وتصدير المعاملات وحفظ المعاملات المقرر حفظها.

**الارتباط التنظيمي:** ترتبط بالمدير العام المساعد.

**المهام والاختصاصات:**

١- توريد المعاملات.

٢- تصدير المعاملات.

٣- حفظ المعاملات.

٤- ترتيب الأرشيف وفهرسته ورقيًّا وإلكترونيًّا وحفظهما عبر الأجهزة الحديثة.

**وكالة التخطيط والتطوير:**

**الهدف العام:** الإشراف العام على أعمال الوكالة ووحداتها الإدارية المتمثلة في: (الإدارة العامة للتخطيط، والإدارة العامة للتطوير الإداري، والإدارة العامة لتقنية

المعلومات، ومركز الدراسات والبحوث)، واعتماد خططها وبرامجها وفق الخطة العامة للرئاسة.

**الارتباط التنظيمي**: ترتبط مباشرة بمعالي الرئيس العام.

**المهام والاختصاصات:**

١- الإشراف العام الإداري والفني على أعمال الوحدات الإدارية المرتبطة بالوكالة، والتنسيق فيما بينها بما يضمن التكامل بين نشاطاتها، والاستفادة القصوى من الإمكانات المتاحة لها.

٢- الإشراف على إعداد الخطة الخمسية والخطط السنوية والميزانية التقديرية للإدارة العامة للتخطيط، والإدارة العامة للتطوير الإداري والإدارة العامة للقنية المعلومات ومركز البحوث والدراسات ومتابعة تنفيذها بعد اعتمادها.

٣- توزيع المهام والاختصاصات على الإدارة العامة للتطوير الإداري والإدارة العامة للتقنية المعلومات ومركز البحوث والدراسات

٤- الإشراف على تطبيق الأنظمة واللوائح والتعليمات المعتمدة في مجال أعمال الإدارات التي تشرف عليها وتقديم الاقتراحات اللازمة لتعديلها أو تطويرها وفقاً لحاجات العمل والمتغيرات المستجدة.

٥- اقتراح السياسات العامة الموجهة لنشاط الإدارة العامة للتخطيط والإدارة العامة للتطوير الإداري والإدارة العامة للتقنية المعلومات، ومركز البحوث والدراسات والإشراف على تنفيذها بعد اعتمادها.

٦- الإشراف على إعداد تقرير الانجازات السنوي للرئاسة العامة بالتنسيق مع الوحدات ذات العلاقة.

٧- رفع تقرير سنوي شامل عن أعمال الوكالة ووحداتها ومقترحات تطويرها لمعالي الرئيس العام

٨- أية مهام أخرى تكلف بها الوكالة في مجال اختصاصها.

**مركز الدراسات والبحوث:**

**الهدف العام:** إيجاد مرجعية علمية موثقة لكل ما يتعلق بشعيرة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر وتطبيقاتها المعاصرة، وإبراز موقف الإسلام من القضايا المتعلقة بالجرائم والمنكرات وخطرها وعموم ضررها على الفرد والمجتمع، وبيان حكمة الإسلام في منعها والتصدي لها، والمشاركة العلمية الفاعلة في معالجة الظواهر الاجتماعية السلبية، وإبراز الدور الريادي للهيئة في خدمة الدين والمجتمع بأساليب علمية وإحصاءات واقعية.

**الارتباط التنظيمي:** يرتبط بالوكيل للتخطيط والتطوير.

**المهام والاختصاصات:**

١- الإشراف العام الإداري والفني على أعمال المركز.

٢- الإشراف على إعداد الخطة العامة لأعمال المركز.

٣- الإشراف على مكتبة الرئاسة العامة، وتزويدها بما تحتاج إليه في مجال عمل الرئاسة، وتصنيف محتوياتها، وتيسير سبل الإفادة منها.

٤- تكوين قواعد بيانات علمية عن الإنتاج العلمي والفكري بكافة وسائط حفظه، كالرسائل الجامعية، والبحوث الأخرى، والمقالات، والتحقيقات، والتقارير الصحفية التي يمكن الإفادة منها في مجال الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، والعمل على نشر المناسب منه.

٥- إجراء الدراسات المسحية والاستطلاعية، وعقد ورش العمل لاقتراح البحوث والدراسات العلمية والميدانية في الموضوعات التي تحتاجها الرئاسة أو المشكلات والظواهر التي تواجهها.

٦- إعداد الشروط والمواصفات الخاصة بالبحوث والدراسات، ودراسة العروض والتوصية بشأنها.

٧- تمثيل الرئاسة في المؤتمرات والندوات ذات العلاقة ببحوث ودراسات الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، أو تكليف من يحضرها بعد موافقة الوكيل للتخطيط والتطوير.

٨- اقتراح وإقامة وتنظيم الندوات والملتقيات والمؤتمرات العلمية وحلقات النقاش وورش العمل المتعلقة بالبحوث والدراسات في مجال الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

٩- تبادل المعلومات مع المراكز العلمية والبحثية وفي الأجهزة الحكومية والأهلية والجامعات والمؤسسات ذات النشاط المماثل، والتنسيق معها في إقرار خطة عمل المركز.

١٠- إجراء ودعم البحوث والدراسات العلمية والميدانية التي تقرها المجالس واللجان العلمية بالتنسيق مع القطاعات ذات العلاقة بموضوعاتها داخل الرئاسة وخارجها، واستقطاب الباحثين المتميزين والممارسين الميدانيين للمشاركة فيها.

١١- تزويد قطاعات الرئاسة وفروعها بنسخ وخلاصات من الإنتاج العلمي للمركز أو خارجه في مجال الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

١٢- إصدار مجلة بحثية علمية محكمة ودوريات علمية وقوالب معلوماتية وإنشاء قواعد بيانات متخصصة.

١٣- الرفع للوكيل للتخطيط والتطوير بتقرير ربع سنوي عن سير العمل في المركز وعن المراحل التي وصلت إليها البحوث والدراسات المعتمدة ومعوقات إنجازها.

١٤- رفع تقرير سنوي شامل عن أعمال المركز ومقترحات تطويره للرئيس المباشر.

١٥- أية مهام أخرى يكلف بها المركز في مجال اختصاصه.

**مساعد مدير عام مركز الدراسات والبحوث:**

**الهدف العام**: القيام بعمل مدير عام المركز في حال إجازته أو تكليفه، مع الإشراف على الموظفين وعلى سير العمل ومتابعة تنفيذ الخطط والبرامج العملية والإدارية.

**الارتباط التنظيمي**: يرتبط بمدير عام مركز الدراسات والبحوث.

**المهام والاختصاصات:**

١- القيام بعمل مدير عام المركز في حال إجازته أو تكليفه.

٢- الإشراف على الموظفين وعلى سير العمل.

٣- متابعة تنفيذ الخطط والبرامج العملية والإدارية.

**مجلس المركز الاستشاري:**

**الهدف العام:** النظر في موضوعات عمل المركز ذات الطبيعة العلمية والبحثية، وإعداد الضوابط والمعايير العلمية لقبول الأبحاث والدراسات وفحصها، وإقرار خطط البحوث والمناشط العلمية والإعلامية التي ينفذها المركز، والفحص المبدئي للبحوث والكتب والرسائل والدراسات.

**الارتباط التنظيمي:** يرتبط بمدير عام مركز الدراسات والبحوث.

**المهام والاختصاصات:**

١- النظر في موضوعات عمل المركز ذات الطبيعة العلمية والبحثية.

٢- إعداد الضوابط والمعايير العلمية لقبول الأبحاث والدراسات وفحصها.

٣- إقرار خطط البحوث والمناشط العلمية والإعلامية التي ينفذها المركز.

٤- الفحص المبدئي للبحوث والكتب والرسائل والدراسات.

٥- تعيين الفاحصين والمحكمين والتنسيق معهم.

٦- النظر في النتائج وإقرارها ومنهج العمل عند اختلاف المحكمين.

**إدارة الدراسات والبحوث:**

**الهدف العام:** إجراء البحوث والدراسات وتحديد الاحتياجات البحثية والاستكتاب فيها ومتابعتها.

**الارتباط التنظيمي:** ترتبط بمدير عام مركز الدراسات والبحوث.

**المهام والاختصاصات:**

١- اقتراح الخطة السنوية للبحوث والدراسات.

٢- تحديد الاحتياجات البحثية وتصنيفها وترتيبها حسب الأولوية.
٣- إعداد التوصيف العلمي عن المشاريع البحثية والدراسات الميدانية.
٤- مخاطبة الجامعات ومراكز البحث العلمي ومؤسساته لتكوين الفرق العلمية وتقديم العروض لإجراء البحوث.
٥- النظر في المشروعات البحثية وإجراء الفحص المبدئي لها، وعرضها على اللجان المختصة والتأكد من مدى التزامها بالمعايير العلمية.
٦- فحص البحوث وترشيح المحكمين لها واعتمادها من المجلس العلمي.
٧- تولي أمانة المركز العلمي.
٨- اقتراح البحوث المناسبة للنشر وتهيئتها علميًّا.
٩- التنسيق مع مجالس الكراسي البحثية ومراكز الأبحاث وتفعيل الشراكات.
١٠- إعداد المجلة العلمية للمركز وإصدارها.
١١- تنسيق وتبادل المعلومات والخبرات مع مراكز البحوث والدراسات المماثلة.
١٢- تقديم الاستشارات البحثية في العمل الميداني.

**إدارة المعلومات:**

**الهدف العام:** رصد الظواهر الاجتماعية السلبية وتوفير قواعد المعلومات اللازمة.

**الارتباط التنظيمي:** ترتبط بمدير عام مركز الدراسات والبحوث.

**المهام والاختصاصات:**

١- اقتراح الخطة السنوية للوحدة.
٢- جمع المواد البحثية والبيانات والدراسات السابقة والإحصاءات.
٣- رصد الظواهر الاجتماعية السلبية والمخالفات الشرعية في المجتمع.
٤- إعداد ملفات متكاملة عن القضايا المهمة.
٥- جمع الكتب والدراسات والابحاث والمعلومات المتعلقة بالجهاز والشعيرة.
٦- إنشاء قواعد معلومات رقمية لجميع احتياجات المركز.
٧- الاشتراك في قواعد المعلومات ذات العلاقة.

٨- إدارة مكتبة الرئاسة وتحديثها وتسهيل سبل الإفادة منها.

**إدارة الترجمة:**

**الهدف العام:** العناية بنشر إصدارات المركز وترجمة ما يحتاج للترجمة.

**الارتباط التنظيمي:** ترتبط بمدير عام مركز الدراسات والبحوث.

**المهام والاختصاصات:**

١- اقتراح الخطة السنوية.

٢- طبع ونشر ما يصدر عن المركز ومتابعة ما يتعلق بذلك فنياً وإداريا.

٣- إعداد صفحة للمركز على موقع الرئاسة على الانترنت والإشراف على تحديثها.

٤- ترجمة ما يحتاج إليه المركز من المواد العلمية المتعلقة بالجهاز.

**إدارة الندوات والمؤتمرات:**

**الهدف العام:** العناية بنشر إصدارات المركز وترجمة ما يحتاج للترجمة.

**الارتباط التنظيمي:** ترتبط بمدير عام مركز الدراسات والبحوث

**المهام والاختصاصات:**

١- اقتراح الخطة السنوية.

٢- طبع ونشر ما يصدر عن المركز، ومتابعة ما يتعلق بذلك فنيًّا وإداريًّا.

٣- إعداد صفحة للمركز على موقع الرئاسة على الإنترنت، والإشراف على تحديثها.

٤- ترجمة ما يحتاج إليه المركز من المواد العلمية المتعلقة بالجهاز.

**إدارة الندوات والمؤتمرات:**

**الهدف العام:** إدارة شؤون الندوات والمؤتمرات وحلقات النقاش من النواحي العلمية والفنية.

**الارتباط التنظيمي:** ترتبط بمدير عام مركز الدراسات والبحوث.

**المهام والاختصاصات:**

١- اقتراح الخطة السنوية للوحدة من الندوات والمؤتمرات والورش وحلقات النقاش.

٢- استقبال أفكار الندوات وفرزها وتوصيفها وتحكيمها.

٣- التنسيق في استكتاب واستقبال البحوث ومتابعة تحكيمها مع اللجان المختصة.

٤- تنسيق الترتيبات الإدارية والمالية والاجتماعية للندوات والمؤتمرات

٥- اقتراح اللجان العلمية للندوات والمؤتمرات

٦- المشاركة في الندوات والمؤتمرات ذات العلاقة

٧- ترتيب التغطية الإعلامية للندوات والمؤتمرات مع الجهات المتخصصة

٨- التنسيق مع إدارة الإعلام والعلاقات العامة في الجوانب العلمية المشتركة.

**إدارة المجلة:**

**الهدف العام:** إدارة شؤون المجلة من النواحي العلمية والإدارية والفنية.

**الارتباط التنظيمي:** ترتبط بمدير عام مركز الدراسات والبحوث.

**المهام والاختصاصات:**

١- إصدار مجلة دورية محكمة تعنى بنشر البحوث والدراسات المتخصصة.

٢- تولي أمانة مجلس التحرير ومتابعة أعماله واجتماعاته.

٣- الاتصال بالباحثين واستقبال البحوث ومتابعة تحكيمها.

٤- إصدار الأبحاث التي تزيد عن حجم الصفحات المعتاد في المجلة ككتاب مطبوع.

٥- إصدار أبحاث المجلة ذات العلاقة الموضوعية في كتاب مطبوع ضمن سلسلة علمية.

**السكرتارية:**

**الهدف العام:** القيام بكافة الأعمال الإدارية والإجرائية للمركز.

**الارتباط التنظيمي:** ترتبط بمدير عام مركز الدراسات والبحوث.

**المهام والاختصاصات:**

١- القيام بأعمال السكرتارية والنسخ والتحضير لأعمال اللجان.

٢- القيام بحفظ وأرشفة الوثائق الإدارية للمركز.

٣- القيام بمهام الاتصالات الإدارية.

٤- تنسيق الأعمال الإدارية بين الوحدات.

٥- القيام بما يتعلق بشؤون موظفي المركز.

٦- متابعة أعمال المجلس العلمي وتنسيق جلساته.

٧- إعداد مسودات دليل إجراءات العمل للإدارة بالتعاون مع وحدة التطوير الإداري والعمل على تطويرها.

**الإدارة العامة لتقنية المعلومات:**

**الهدف العام:** الإشراف على عمليات التحول إلى التعاملات الإلكترونية، بما في ذلك الاتصالات الهاتفية والإدارية، وعمليات حفظ ونقل البيانات بين وحدات الرئاسة وفروعها، وتطويرها وتوفير خدمات الحاسب الآلي.

**الارتباط التنظيمي:** ترتبط بالوكيل للتخطيط والتطوير.

**المهام والاختصاصات:**

١- الإشراف العام الإداري والفني على أعمال الإدارة.

٢- الإشراف على إعداد الخطة العامة لأعمال الإدارة وبرامجها الزمنية ومتابعتها وتقويمها.

٣- المشاركة في التخطيط لجمع وتوثيق وتنظيم المعلومات وتوفيرها لأصحاب القرار.

٤- الإشراف الفني على وحدات تقنية المعلومات في الفروع والهيئات.

٥- تأسيس وتشغيل وتطوير مركز الحاسب الآلي في ديوان الرئاسة وغرف الحاسب الآلي في الفروع.

٦- إنشاء وصيانة وتطوير شبكة معلومات لربط ديوان الرئاسة مع الوحدات في جميع مناطق المملكة والإشراف عليها بالتنسيق مع هذه الوحدات.

٧- تأسيس وتشغيل وتطوير خوادم الحاسب الآلي وشبكات المعلومات المحلية في الفروع والهيئات والمراكز.

٨- وضع وتفعيل أنظمة وإجراءات أمن المعلومات.

٩- توفير وتشغيل الخدمات الشبكية لعموم وحدات الرئاسة.

١٠- تأمين وتطوير الأنظمة والتطبيقات وقواعد البيانات لتخدم جميع وحدات الرئاسة.

١١- دراسة وتحديد احتياجات الرئاسة من أجهزة ومستلزمات تقنية المعلومات وأنظمة وتطبيقات وقواعد بيانات تقنية المعلومات.

١٢- وضع الأسس اللازمة لميكنة إجراءات العمل، وتنفيذ التعاملات الإلكترونية.

١٣- تأمين وتشغيل وإيصال الخدمات الإلكترونية المرتبطة بشبكة الرئاسة.

١٤- توفير المساندة الفنية للأجهزة الرقمية الإلكترونية المرتبطة بشبكة الرئاسة.

١٥- التوفير والتركيب وتقديم الدعم التقني لتجهيزات ومستلزمات تقنية المعلومات.

١٦- التخطيط والبناء والتشغيل والإدارة للبوابة الإلكترونية الداخلية وموقع الرئاسة على الإنترنت.

١٧- تحديث البوابة الداخلية وموقع الرئاسة على الإنترنت بما يستجد من أخبار وفعاليات وفق ما يرد من الإدارات المعنية.

١٨- توفير وإدارة محتوى البوابة الداخلية وموقع الرئاسة على الإنترنت بمشاركة المختصين.

١٩- توفير والتشغيل التقني للوسائل الإلكترونية المساندة لنشر المعرفة والإعلانات

والتوعية.

٢٠- توفير ومنح ومتابعة الاستفادة من خدمات شبكة الإنترنت لعموم منسوبي الرئاسة.

٢١- التواصل والتعاون مع الجهات الحكومية والأهلية والخيرية والمختصين فيما يتعلق بتقنية المعلومات والخدمات الإلكترونية والإنترنت.

٢٢- التدريب ونشر المعرفة على رأس العمل على استخدام تقنيات وبرامج وأجهزة الحاسب الآلي.

٢٣- إعداد أدلة استخدام وتشغيل الحاسب الآلي وتوزيعها على المستخدمين.

٢٤- تشغيل وإدارة نظام التدريب الإلكتروني وموقعه على البوابة الداخلية والإنترنت.

٢٥- تحديد الاحتياجات التدريبية التقنية للمختصين والمكلفين بالأعمال التقنية في الرئاسة وفروعها.

٢٦- الدعم والمساندة الفنية للاتصالات اللاسلكية بين وحدات ومنسوبي الرئاسة.

٢٧- إعداد وتركيب وتشغيل أجهزة الهواتف الشبكية في جميع وحدات الرئاسة.

٢٨- تشغيل وإدارة سنترال ديوان الرئاسة.

٢٩- التأسيس والمساندة الفنية لمركز العمليات والاتصال الموحد.

٣٠- إجراء المقابلات والاختبارات الفنية للمتقدمين والمرشحين للوظائف التي تتطلب إتقان مهارة استخدام الحاسب الآلي في كافة قطاعات الرئاسة.

٣١- الإشراف على مشروعات الحاسب الآلي المختلفة، وعلى تطبيق عقود صيانة الحاسب الآلي.

٣٢- المشاركة في إعداد مشروع الميزانية فيما يتعلق بتقنية المعلومات ومناقشته في وزارة المالية.

٣٣- رفع تقرير سنوي شامل عن أعمال الإدارة ومقترحات تطويرها للرئيس المباشر.

٣٤- أية مهام أخرى تكلف بها الإدارة في مجال اختصاصها.

**الإدارة العامة للتخطيط:**

**الهدف العام**: الإشراف على إعداد الخطة العامة للرئاسة، والخطط الاستراتيجية والتنفيذية والتشغيلية، ومتابعة تنفيذها وتطويرها، وتوفير الدعم العلمي والفني لعمليات التخطيط، ونشر ثقافته في جميع قطاعات الرئاسة وفروعها بالتنسيق مع الإدارات ذات العلاقة.

**الارتباط التنظيمي**: ترتبط بوكيل الرئيس العام للتخطيط والتطوير.

**المهام والاختصاصات:**

١- الإشراف العام الإداري والفني على أعمال الإدارة.

٢- الإشراف على إعداد الخطة العامة لأعمال الإدارة وبرامجها الزمنية ومتابعتها وتقويمها.

٣- الإشراف على إعداد الخطط الاستراتيجية للرئاسة والخطط التنفيذية المنبثقة منها.

٤- نشر ثقافة التخطيط في قطاعات الرئاسة وفروعها.

٥- متابعة إعداد الخطط التنفيذية والتشغيلية للإدارات العامة بالرئاسة والفروع والعمل على تطويرها.

٦- إعداد تقرير المنجزات السنوي للرئاسة العامة وفروعها بالتنسيق مع كافة قطاعات الرئاسة وفروعها تمهيدًا لرفعه لصاحب المقام السامي.

٧- إصدار التقارير والدراسات الإحصائية والمعلوماتية التي تعين على اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتكتيكية.

٨- دراسة طلبات افتتاح مراكز الهيئات ومكاتبها بالتنسيق مع وكالة الرئاسة للشؤون الميدانية والتوجيه.

٩- طلب خلاصات إحصائية شهرية عن نشاطات وبرامج الرئاسة وفروعها، ومتابعتها وتدقيقها وتصنيفها، والتنسيق مع إدارة العلاقات العامة والإعلام

لنشر المناسب منها.

١٠- توفير الدعم العلمي والفني لعمليات التخطيط في جميع قطاعات الرئاسة وفروعها.

١١- التواصل مع الجهات ذات العلاقة داخل وخارج الرئاسة للحصول على المعلومات التي تساعد على صناعة القرارات في الرئاسة.

١٢- التخطيط لعمليات الجودة ومساعدة الإدارات والفروع بالرئاسة للحصول على الاعتمادات في مجال الجودة.

١٣- رفع تقرير سنوي شامل عن أعمال الإدارة ومقترحات تطويرها للرئيس المباشر.

١٤- أية مهام أخرى تكلف بها الإدارة في مجال اختصاصها.

**مساعد المدير العام للتخطيط:**

**الهدف العام:** مساعدة المدير العام في سير عمل الإدارة ومتابعة إنجازها، وفي الإشراف على الوحدات الإدارية والقيام بعمل المدير العام في حالة إجازته أو غيابه.

## ملحق رقم (٥)

## التنظيم الصادر في ١٦/ ٣/ ١٤٣٤هـ

**المادة الأولى:**

الرئاسة العامة لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر جهاز مستقل، ترتبط تنظيميًّا برئيس مجلس الوزراء، وتتبعها جميع الهيئات الفرعية للأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، ويشار إليها في هذا التنظيم بـ (الهيئة).

**المادة الثانية:**

يكون الرئيس العام للهيئة بمرتبة وزير يعين بأمر ملكي، ويلحق بالهيئة العدد الكافي من القيادات الإدارية والموظفين والمفتشين والأعضاء والعاملين.

**المادة الثالثة:**

تكون في كل منطقة هيئة للأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، يصدر بتشكيلها قرار من الرئيس العام، ويلحق بها العدد الكافي من الموظفين والمفتشين والأعضاء والعاملين، وتنشأ مراكز للهيئات الفرعية -حسب الحاجة- في كل مدينة ومحافظة ومركز.

**المادة الرابعة:**

الرئيس العام للهيئة هو المسؤول عن إدارتها وتصريف شؤونها والمرجع النهائي للهيئات الفرعية، وذلك وفقًا لأحكام هذا التنظيم والأنظمة الأخرى ذات الصلة، وله ما للوزير من صلاحيات في وزارته.

**المادة الخامسة:**

مع عدم الإخلال بما تقضي به نظم الخدمة المدنية، يجب أن يتوافر فيمن يباشر المهمات المنصوص عليها في هذا التنظيم من موظفي الهيئة ما يأتي:

١- أن يكون من ذوي المؤهلات العلمية المناسبة، التي تحددها اللائحة التنفيذية لهذا التنظيم.

٢- أن يكون من المشهود لهم بحسن السمعة ونقاء السيرة.

٣- ألا يكون قد سبق أن صدر في حقه حكم جنائي في جريمة مخلة بالشرف أو

الأمانة.

**المادة السادسة:**

على الهيئة -وفقًا لأحكام هذا التنظيم- القيام بواجب الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، وحمل الناس على ذلك بالرفق واللين، والأخذ بالتي هي أحسن، مقتدية في ذلك بسيرة الرسول ﷺ وخلفائه الراشدين من بعده، مع استهداف المقاصد الشرعية، على أن تتضمن اللائحة التنفيذية لهذا التنظيم بيانًا بالواجبات وطرق الأمر بها، وبيانًا بالمحرمات والممنوعات وطرق إنكارها.

**المادة السابعة:**

دون إخلال بما ورد في المادة (الثامنة) من هذا التنظيم، تتولى الهيئة مهمة الأمر بالمعروف والنصح والإرشاد والتوجيه بالتزام الواجبات الشرعية، والنهي عن المنكر، والحيلولة دون ارتكاب المحرمات والممنوعات، وفقًا للمادة (السادسة) من هذا التنظيم. وتحدد اللائحة التنفيذية لهذا التنظيم الإجراءات والتدابير والضوابط اللازمة لذلك.

**المادة الثامنة:**

تقوم الهيئة -وفقًا للأحكام والإجراءات المنصوص عليها في نظام الإجراءات الجزائية- بضبط مرتكبي المحرمات أو المشتبه بهم في ذلك بمساندة أفراد الشرطة المرافقين لها عند الحاجة، وتحدد اللائحة التنفيذية لهذا التنظيم المهمات والضوابط اللازمة لذلك.

**المادة التاسعة:**

على الهيئة بشكل فوري أن تتخذ الإجراءات النظامية -بحسب ما تحدده اللائحة التنفيذية لهذا التنظيم- في حق من يستدعي الأمر ضبطه، وفقًا (للمادة الثامنة) من هذا التنظيم.

**المادة العاشرة:**

للهيئة حق المشاركة في مراقبة الممنوعات -المشمولة باختصاصاتها- مع الجهات المختصة، وطبقًا للأوامر والتعليمات. وتحدد اللائحة التنفيذية لهذا التنظيم كيفية

مشاركتها في ذلك.

**المادة الحادية عشرة:**

تزود الهيئة بعدد كافٍ من أفراد الشرطة، وتحدد الخطوات والإجراءات التي تكفل القيام بمهمات الهيئة المنصوص عليها في هذا التنظيم على الوجه المطلوب، وذلك بالاتفاق بين وزير الداخلية والرئيس العام للهيئة.

**المادة الثانية عشرة:**

على الجهات العامة والخاصة أن تتعاون مع الهيئة بما يحقق ما ورد في هذا التنظيم.

**المادة الثالثة عشرة:**

تصدر اللائحة التنفيذية لهذا التنظيم، وتعدل، بأمر من رئيس مجلس الوزراء.

**المادة الرابعة عشرة:**

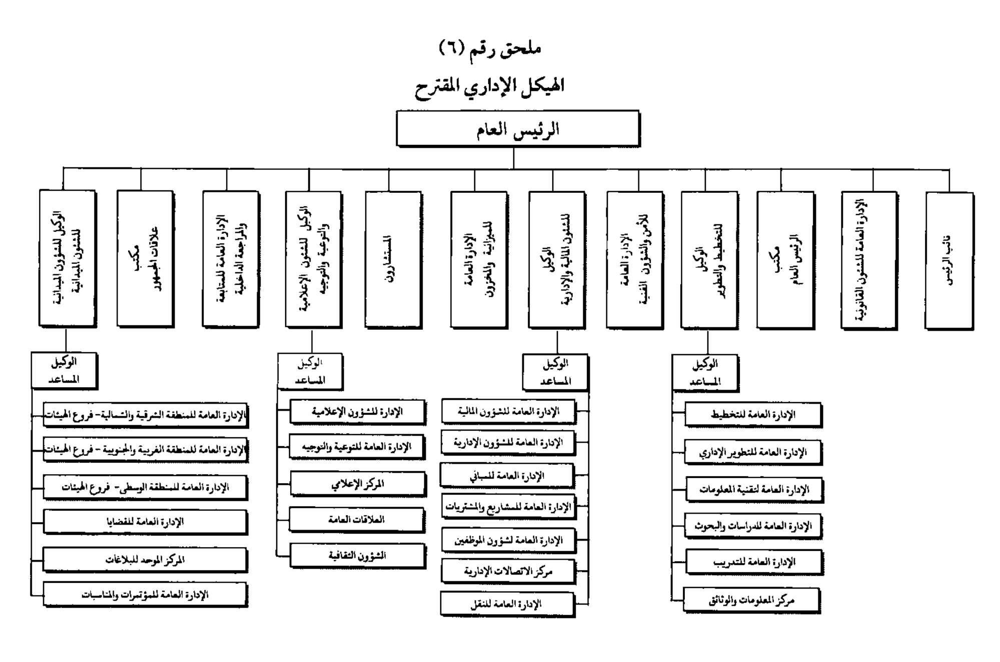
يحل هذا التنظيم محل نظام هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/ ٣٧) وتاريخ ٢٦/ ١٠/ ١٤٠٠هـ، ويلغي كل ما يتعارض معه من أحكام.

**المادة الخامسة عشرة:**

ينشر هذا التنظيم في الجريدة الرسمية، ويعمل به بعد (تسعين) يومًا من تاريخ نشره.

# ملحق رقم (٦)

## الهيكل الإداري المقترح



# ملحق رقم (٧)

## أسماء محكمي الاستبانة

| م | اسم المحكم | الدرجة العلمية | التخصص | موقع العمل | |
|---|---|---|---|---|---|
| ١ | إبراهيم عبدالعزيز العلي | بكالوريوس | علوم شرعية | مدير عام التطوير الإداري بالرئاسة العامة لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر | |
| ٢ | إبراهيم عبد المحسن العبد الكريم | بكالوريوس | علوم شرعية | مدير عام الشؤون المالية والإدارية بالرئاسة العامة لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر | |
| ٣ | بسام سليمان اليوسف | ماجستير | علوم شرعية | مدير مركز الدراسات والبحوث بالرئاسة العامة لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر | |
| ٤ | حزام ماطر المطيري | أستاذ | الإدارة العامة | كلية إدارة الأعمال | جامعة الملك سعود |
| ٥ | سعد مرزوق العتيبي | أستاذ | الإدارة العامة | كلية إدارة الأعمال | جامعة الملك سعود |
| ٦ | طارق محمد الثويني | أستاذ مساعد | الإدارة | كلية التربية | جامعة الملك سعود |
| ٧ | عبدالله إبراهيم اللحيدان | أستاذ | الدعوة والاحتساب | الدعوة والإعلام | جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية |
| ٨ | عبدالله عبداللطيف الجبر | أستاذ | الإدارة | كلية التربية | جامعة الملك سعود |
| ٩ | عبدالله محمد السديس | أستاذ مساعد | اللغة العربية | اللغة العربية | جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية |
| ١٠ | عبدالمحسن عبدالسلام النعساني | أستاذ مشارك | إدارة الموارد البشرية | كلية إدارة الأعمال | جامعة الملك سعود |
| ١١ | عبدالمحسن محمد السميح | أستاذ | الإدارة والتخطيط التربوي | العلوم الاجتماعية | جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية |
| ١٢ | علي أحمد الأحمد | أستاذ مشارك | الدعوة والاحتساب | الدعوة والإعلام | جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية |
| ١٣ | فهد صالح اللحيدان | أستاذ مساعد | الثقافة الإسلامية | التربية | جامعة الملك سعود |
| ١٤ | محمد عبدالعزيز السديس | أستاذ مساعد | الإدارة والتخطيط التربوي | العلوم الاجتماعية | جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية |
| ١٥ | محمد محمد الحربي | أستاذ مساعد | الإدارة | كلية التربية | جامعة الملك سعود |
| ١٦ | محمود عبدالهادي دسوقي | أستاذ مساعد | الدعوة والاحتساب | الدعوة والإعلام | جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية |

# ملحق رقم (٨) استبانة المحكمين

## محاور الاستبانة

| م | العبـــــارة | رأي المحكم | | | | | | التعديل المقترح للعبارة من قبل المحكم |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | وضوح العبارة | | مناسبة العبارة | | انتماؤها للمحور | | |
| | | واضحة | غير واضحة | مناسبة | غير مناسبة | منتمية | غير منتمية | |
| | **المحور الأول: واقع البناء التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية** | | | | | | | |
| | **(أ) في مجال تطوير الأفراد** | | | | | | | |
| ١- | يتضمن التنظيم في الهيئة توصيفًا وظيفيًا يحدد الواجبات والمسؤوليات لكل فرد بالهيئة | | | | | | | |
| ٢- | يمكن التنظيم في الهيئة الموظفين من المشاركة في صناعة القرارات | | | | | | | |
| ٣- | توجد سياسة واضحة ومتوازنة لإدارة شؤون الموظفين بالهيئة | | | | | | | |
| ٤- | هناك سجلات دقيقة وشاملة للموظفين | | | | | | | |
| ٥- | تحرص الهيئة على جذب الكوادر البشرية المؤهلة لضمها للقوى العاملة لديها | | | | | | | |
| ٦- | يوجد سلم رواتب ونظام ترقيات وبدلات عادل في الهيئة | | | | | | | |
| ٧- | تتناسب تخصصات الموظفين مع طبيعة ومهام وواجبات وظائفهم | | | | | | | |
| ٨- | تتوفر برامج وخطط لتطوير وابتعاث الموظفين وفرص للتطور الإداري في الهيئة | | | | | | | |
| ٩- | يوجد نظام الكتروني لإدارة الوقت (الحضور والانصراف) | | | | | | | |
| ١٠- | تتوافق برامج التدريب مع الحاجات الفعلية للموظفين | | | | | | | |
| ١١- | يسمح للموظفين في الهيئة بالتعبير عن آرائهم مهما اختلفت مع آراء الإدارة العليا | | | | | | | |
| ١٢- | يوجد نظام عادل لتقييم الأداء وترتبط الترقيات والحوافز والمكافآت بمستوى أداء الموظفين | | | | | | | |
| ١٣- | تتناسب ساعات العمل مع المهام المكلف بها الموظفين | | | | | | | |

| م | العبـــــارة | رأي المحكم | | | | | | التعديل المقترح للعبارة من قبل المحكم |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | وضوح العبارة | | مناسبة العبارة | | انتماؤها للمحور | | |
| | | واضحة | غير واضحة | مناسبة | غير مناسبة | منتمية | غير منتمية | |
| | (ب) في مجال تطوير الإدارة والأنظمة | | | | | | | |
| ١٤- | تبادر الهيئة بالاستفادة من أنظمة التقنية الحديثة ووسائلها | | | | | | | |
| ١٥- | تسهم عملية التطوير في دعم كفاءة وفاعلية وظائف الإدارة (التخطيط، التنظيم، اتخاذ القرارات) | | | | | | | |
| ١٦- | يساعد التطوير في تبسيط إجراءات العمل الإدارية وزيادة تفويض الصلاحيات للموظفين | | | | | | | |
| ١٧- | يوجد نظام معلومات وأرشفة إلكترونية يساعد في عملية التطوير | | | | | | | |
| ١٨- | يوجد دليل تنظيمي للهيئة عن مكوناتها وبنائها التنظيمي | | | | | | | |
| ١٩- | يوجد تحديد واضح للمراكز الفرعية للهيئة من حيث أهدافها واختصاصاتها | | | | | | | |
| ٢٠- | تقوم وحدة المراجعة بتقديم تقارير لمتخذي القرار بعد كل زيارة ميدانية لمواقع العمل | | | | | | | |
| ٢١- | يوجد مركز معلومات على كفاءة عالية | | | | | | | |
| ٢٢- | يتم تطبيق الإدارة الإلكترونية في أعمال الهيئة | | | | | | | |
| ٢٣- | يتم اتخاذ القرارات بشكل موضوعي بعيدًا عن الاعتبارات الشخصية | | | | | | | |
| | (ج) في مجال تطوير المباني والمعدات | | | | | | | |
| ٢٤- | تمتاز مباني الهيئة الإدارية بالجاهزية العالية والإمكانات المتطورة | | | | | | | |
| ٢٥- | مبنى الهيئة الرئيس ملائم وسهل الوصول إليه | | | | | | | |
| ٢٦- | يتم استخدام أحدث التجهيزات والمعدات المكتبية | | | | | | | |
| ٢٧- | يتوفر في الهيئة شبكة اتصالات هاتفية ومعلوماتية متطورة | | | | | | | |
| ٢٨- | يتم الاهتمام بهندسة مباني الهيئات وتصميمها بما يحقق رسالتها | | | | | | | |
| ٢٩- | أغلب مباني مراكز الهيئات مستأجرة | | | | | | | |
| ٣٠- | يتم اختيار مواقع مراكز الهيئات الفرعية بعناية | | | | | | | |

| م | العبـــــارة | رأي المحكم | | | | | | التعديل المقترح للعبارة من قبل المحكم |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | وضوح العبارة | | مناسبة العبارة | | انتماؤها للمحور | | |
| | | واضحة | غير واضحة | مناسبة | غير مناسبة | منتمية | غير منتمية | |
| | **المحور الثاني: واقع الثقافة التنظيمية بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية** | | | | | | | |
| -٣١ | أشعر بالفخر والاعتزاز لعملي في الهيئة | | | | | | | |
| -٣٢ | هناك رسالة واضحة للهيئة | | | | | | | |
| -٣٣ | يطبق الموظفون طرقًا وأساليب جديدة لحل المشاكل التي يواجهونها في العمل | | | | | | | |
| -٣٤ | يتعرف المديرون على مشاكل الأفراد ويسعون لحلها | | | | | | | |
| -٣٥ | يمتلك الموظفون الحجة القوية والقدرة على الإقناع | | | | | | | |
| -٣٦ | يتمتع الموظفون بمهارة فائقة في النقاش والحوار | | | | | | | |
| -٣٧ | يحرص الموظفون على الاستفادة من الانتقادات والملاحظات التي توجه إليهم | | | | | | | |
| -٣٨ | يمتلك الموظفون رؤية دقيقة لمشكلات العمل قبل حدوثها | | | | | | | |
| -٣٩ | يحرص الموظفون على تطبيق الأفكار التي سبق تعلمها عند مواجهة مشكلة ما | | | | | | | |
| -٤٠ | يحرص الأفراد على الاستفادة من الانتقادات والملاحظات التي توجه إليهم | | | | | | | |
| -٤١ | يتم التعامل مع الجمهور برفق ولين وبالتي هي أحسن وتعريفه بخطئه ونصحه برفق | | | | | | | |
| -٤٢ | يوجد نظام محاسبة ومسائلة للمقصرين والمتجاوزين | | | | | | | |
| -٤٣ | يقدم العاملون المصلحة العامة على مصالحهم الشخصية | | | | | | | |
| | **المحور الثالث: واقع المناخ التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية** | | | | | | | |
| -٤٤ | يوجد رضا لدى الموظفين عن الوظائف التي يشغلونها | | | | | | | |
| -٤٥ | تعمل الهيئة على حل النزاعات الوظيفية بشكل ايجابي | | | | | | | |
| -٤٦ | تعمل الهيئة على العمل بمفهوم الجماعة | | | | | | | |
| -٤٧ | تسعى الهيئة لتحقيق الرضا الوظيفي للموظفين | | | | | | | |

| م | العبـــــــارة | رأي المحكم | | | | | | التعديل المقترح للعبارة من قبل المحكم |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | وضوح العبارة | | مناسبة العبارة | | انتماؤها للمحور | | |
| | | واضحة | غير واضحة | مناسبة | غير مناسبة | منتمية | غير منتمية | |
| ٤٨- | تؤدي الثقة بالموظفين إلى نتائج ايجابية تنعكس على الأداء | | | | | | | |
| ٤٩- | يقضي الموظفون ساعات عمل إضافية تطوعًا إذا اقتضت مصلحة العمل ذلك | | | | | | | |
| ٥٠- | تعمل الهيئة على التواصل مع المجتمع وإبراز صورتها بشكل ايجابي | | | | | | | |
| ٥١- | يحترم الموظفون بالهيئة إجراءات العمل وأنظمته | | | | | | | |
| ٥٢- | يفضل الموظفون البقاء في الهيئة حتى لو توفرت لهم فرص عمل ذات مردود مالي أفضل | | | | | | | |
| ٥٣- | تكثر الزيارات واللقاءات بين موظفي الهيئة خارج أوقات الدوام | | | | | | | |
| | **المحور الرابع: أبرز معوقات التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية** | | | | | | | |
| ٥٤- | ضعف الإمكانات الفنية والبشرية والمادية اللازمة للتطوير في الهيئة | | | | | | | |
| ٥٥- | ضعف التغذية الراجعة من قبل الهيئة حيال البرامج التطويرية | | | | | | | |
| ٥٦- | انصراف جهود المسؤولين عن التطوير نحو التدريب فقط على حساب المهام التطويرية الأخرى | | | | | | | |
| ٥٧- | نقص الكفاءات والقيادات المؤهلة للقيام بالتطوير في الهيئة | | | | | | | |
| ٥٨- | عدم إشراك الموظفين بمؤسسات الحسبة في صنع القرارات والتخطيط لعملية التطوير | | | | | | | |
| ٥٩- | الافتقار الى الصلاحيات التي تمكن الموظفين من تنفيذ مهامهم المتعلقة بالتطوير | | | | | | | |
| ٦٠- | تعارض التطوير والتدريب مع احتياجات الموظفين الفعلية | | | | | | | |
| ٦١- | عدم الاهتمام بالدراسات والبحوث المتعلقة بالتطوير | | | | | | | |
| ٦٢- | يقوم موظفون على درجة من الكفاءة والخبرة في الهيئة بأعمال روتينية لا تتناسب مع مؤهلاتهم | | | | | | | |

| م | العبـــــارة | رأي المحكم | | | | | | التعديل المقترح للعبارة من قبل المحكم |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | وضوح العبارة | | مناسبة العبارة | | انتماؤها للمحور | | |
| | | واضحة | غير واضحة | مناسبة | غير مناسبة | منتمية | غير منتمية | |
| -٦٣ | عدم الاستفادة من التطورات التكنولوجية في الأنظمة والمعدات | | | | | | | |
| -٦٤ | عدم اعتماد الهيئة على الإدارة الإلكترونية والاتجاهات الحديثة في الإدارة | | | | | | | |
| -٦٥ | عدم ملائمة مباني الهيئة لأداء الأعمال الإدارية | | | | | | | |
| -٦٦ | الخوف من التغيير يؤثر على تطبيق التطوير التنظيمي في الهيئة | | | | | | | |
| -٦٧ | تحتاج الأعمال المستعجلة وغير المستعجلة إلى نفس الإجراءات لإنجازها | | | | | | | |
| -٦٨ | صعوبة الحصول على المعلومات اللازمة للتطوير التنظيمي في الوقت المناسب يحول دون نجاحه في الهيئة | | | | | | | |
| -٦٩ | العادات والتقاليد السائدة في المجتمع تؤثر على تنفيذ برنامج التطوير التنظيمي في الهيئة | | | | | | | |
| -٧٠ | الافتقار إلى وجود فريق للتطوير التنظيمي أثناء التطبيق يؤثر على برامج التطوير التنظيمي | | | | | | | |
| -٧١ | عدم توفر الإمكانات المادية والبشرية في الهيئة يحول دون استمرار تنفيذ خطة التطوير التنظيمي | | | | | | | |
| -٧٢ | تركيز القرارات والصلاحيات بيد الإدارة العليا وعدم توزيعها | | | | | | | |
| -٧٣ | عدم وجود مركز معلومات وأرشيف في الهيئة | | | | | | | |
| -٧٤ | عدم صلاحية التنظيم الحالي لتحقيق أهداف الهيئة | | | | | | | |
| -٧٥ | عدم وجود تواصل بين الفروع للاستفادة من الخبرات | | | | | | | |
| -٧٦ | عدم وجود مركز اتصال موحد لتلقي البلاغات (٨٠٠ / ٩٢٠٠) | | | | | | | |
| -٧٧ | وجود مبانٍ مستأجرة للمراكز وعدم وجود مبان ذات طابع معماري موحد | | | | | | | |
| -٧٨ | لا يوجد جهاز رقابي مستقل يمارس الرقابة على أداء الهيئة | | | | | | | |

| م | العبـــــارة | رأي المحكم | | | | | | التعديل المقترح للعبارة من قبل المحكم |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | وضوح العبارة | | مناسبة العبارة | | انتماؤها للمحور | | |
| | | واضحة | غير واضحة | مناسبة | غير مناسبة | منتمية | غير منتمية | |
| | **المحور الخامس: أهم متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية** | | | | | | | |
| ٧٩- | إعداد الكفاءات والقيادات القادرة على القيام بالتطوير التنظيمي | | | | | | | |
| ٨٠- | الاستعانة بالخبراء المتخصصين في برامج التطوير التنظيمي | | | | | | | |
| ٨١- | منح الهيئة المزيد من الصلاحيات التي تمكنها من التطوير | | | | | | | |
| ٨٢- | وضع سلم رواتب لموظفي الهيئة مماثل لسلم رواتب هيئة التحقيق والادعاء العام | | | | | | | |
| ٨٣- | إنشاء مبانٍ ذات تصميم موحد لمراكز الهيئة | | | | | | | |
| ٨٤- | تحديث اللوائح والأنظمة في ضوء متطلبات التطوير التنظيمي | | | | | | | |
| ٨٥- | تنمية التواصل مع المجتمع عبر المواقع الاجتماعية | | | | | | | |
| ٨٦- | الاستفادة من أساليب التقنية الحديثة ووسائلها | | | | | | | |
| ٨٧- | اعتماد الهيئة على نظام الإدارة الإلكترونية | | | | | | | |
| ٨٨- | وضع نظام إلكتروني لإدارة الوقت (البصمة) | | | | | | | |
| ٨٩- | بناء مركز معلومات وأرشفة الكتروني | | | | | | | |
| ٩٠- | تصميم برامج التطوير وفقًا لاحتياجات الهيئة الفعلية وعدم اختزالها على تدريب الموظفين فقط | | | | | | | |
| ٩١- | تطوير مركز الدراسات والبحوث والاستفادة من الكراسي البحثية للحسبة في الجامعات | | | | | | | |
| ٩٢- | فصل الشؤون الميدانية عن الوكالة وإنشاء إدارة عامة للشؤون الميدانية وربط الفروع الرئيسية بالمناطق بها | | | | | | | |
| ٩٣- | تنمية دور إدارة العلاقات العامة والأعلام وربطها إداريًا مع وكالة التوجيه | | | | | | | |
| ٩٤- | فصل الشؤون المالية عن الشؤون الإدارية | | | | | | | |

| م | العبـــــارة | رأي المحكم | | | | | | التعديل المقترح للعبارة من قبل المحكم |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | وضوح العبارة | | مناسبة العبارة | | انتماؤها للمحور | | |
| | | واضحة | غير واضحة | مناسبة | غير مناسبة | منتمية | غير منتمية | |
| -٩٥ | وضع مركز اتصال موحد لتلقي البلاغات (٨٠٠ / ٩٢٠٠) | | | | | | | |
| -٩٦ | قيام الإدارة العليا بالمتابعة المستمرة للقرارات المتخذة لضمان تنفيذها بشكل دقيق | | | | | | | |

**س/ الرجاء إبداء وجهة نظرك حول متطلبات ومقترحات تطبيق التطوير التنظيمي في الهيئة.**

..........................................................................................................

..........................................................................................................

..........................................................................................................

..........................................................................................................

..........................................................................................................

..........................................................................................................

..........................................................................................................

..........................................................................................................

..........................................................................................................

..........................................................................................................

..........................................................................................................

..........................................................................................................

..........................................................................................................

..........................................................................................................

ملحق رقم (٩)

الاستبانة النهائية

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة الإمام محمد بن سعود
الإسلامية
كلية الدعوة والإعلام ـ الرياض
قسم الدعوة والاحتساب




# استبانة

دراسة بعنوان:
التطوير التنظيمي
لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر
دراسة تطبيقية

بسم الله الرحمن الرحيم

فضيلة أخي موظف الرئاسة العامة لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر

حفظة الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أفيدكم بأنني أحد طلاب الدراسات العليا بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كلية الدعوة والإعلام، قسم الدعوة والاحتساب، وأقوم بإعداد دراسة لنيل درجة الدكتوراه في الدعوة والاحتساب بعنوان:

«التطوير التنظيمي لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر - دراسة تطبيقية»

ويقصد بالتطوير التنظيمي: «جهد مخطط يشمل التنظيم بأكمله، ويدار ويدعم بواسطة الإدارة العليا؛ لزيادة فعالية المنظمة من خلال تدخل مخطط في عمليات المنظمة باستخدام المعرفة بالعلوم السلوكية».

عليه آمل التكرم بالإجابة على جميع أسئلة الاستبانة المرفقة كما هو الواقع الموجود في الرئاسة العامة لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، والاهتمام بإجابة جميع التساؤلات بكل موضوعية؛ لما لإجاباتكم من أهمية في إعطاء نتائج موثوق بها في الدراسة، علمًا بأن البيانات التي ستدلون بها ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرًا لكم تعاونكم وتقبلكم

راجيًا لكم دوام التوفيق.

الباحث: سليمان بن إبراهيم اللحيدان

جوال (٠٥٥٥٤٤٦٦٥٠)

Email : sluhaidan@hotmail.com

**البيانات الشخصية:**

الاسـم:.................................................. (اختياري)

الدرجة الوظيفية (المرتبة)..............................

**موقع العمل:**

- إداري ( ) - ميداني ( )

**مقر العمل:**

- ديوان الرئاسة ( ) - الرياض ( )
- جدة ( ) - الدمام ( )

**المؤهل العلمي:**

- أقل من الثانوية ( ) - ثانوية عامة ( )
- دبلوم ( ) - بكالوريوس ( )
- دراسات عليا ( )

**مدة الخبرة:**

- أقل من خمس سنوات ( )
- من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات ( )
- من ١١ سنة إلى ١٥ سنة ( )
- من ١٦ سنة إلى ٢٠ سنة ( )
- من ٢١ سنة وأكثر ( )

**العمر:**

- أقل من ٣٠ سنة ( )
- من ٣٠ سنة إلى ٤٠ سنة ( )
- من ٤١ سنة إلى ٥٠ سنة ( )
- من ٥١ سنة فأكثر ( )

**الدورات التدريبية :**

- لم ألتحق بدورة تدريبية ( )
- التحقت بدورة تدريبية واحدة ( )
- التحقت بدورتين تدريبيتين ( )
- التحقت بثلاث دورات تدريبية فأكثر ( )

## محاور الاستبانة

| م | العبـــــــــارة | الدرجة | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
| | **المحور الأول: واقع البناء التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية** | | | | | |
| | **(أ) في مجال تطوير الأفراد** | | | | | |
| ١- | يتضمن التنظيم في الهيئة توصيفًا وظيفيًّا يحدد المهام والمسؤوليات والأهداف لكل موظف بالهيئة | | | | | |
| ٢- | يمكن التطوير التنظيمي في الهيئة الموظفين من المشاركة في صناعة القرارات | | | | | |
| ٣- | تحرص الهيئة على استقطاب الكوادر البشرية المؤهلة لضمها للقوى العاملة لديها | | | | | |
| ٤- | تتناسب تخصصات الموظفين مع طبيعة ومهام وواجبات وظائفهم | | | | | |
| ٥- | تتوافق برامج وخطط تدريب الموظفين مع الحاجات الفعلية للتطوير في الهيئة | | | | | |
| ٦- | يوجد قاعدة بيانات دقيقة وشاملة للموظفين | | | | | |
| ٧- | يوجد سلم رواتب ونظام ترقيات وبدلات عادل في الهيئة | | | | | |
| ٨- | ترتبط الترقيات والبدلات والحوافز والمكافآت بمستوى أداء الموظفين | | | | | |
| ٩- | تتناسب ساعات العمل مع المهام المكلف بها الموظفون | | | | | |
| ١٠- | تطبق الهيئة نظام محاسبة ومساءلة للموظفين المقصرين والمتجاوزين | | | | | |
| | **(ب) في مجال تطوير العمل الإداري والميداني** | | | | | |
| ١١- | تسهم عملية التطوير في دعم كفاءة وفاعلية وظائف الإدارة من خلال عمليات (التخطيط، التنظيم، اتخاذ القرارات) | | | | | |
| ١٢- | يساعد التطوير في تبسيط إجراءات العمل وتفويض الصلاحيات للموظفين | | | | | |
| ١٣- | تطبق الهيئة سياسة واضحة ومتوازنة لإدارة شئون الموظفين | | | | | |
| ١٤- | يوجد دليل تنظيمي للهيئة عن مكوناتها وبنائها التنظيمي | | | | | |
| ١٥- | يوجد نظام الكتروني لإدارة الوقت (الحضور والانصراف) | | | | | |
| ١٦- | يتم تطبيق الإدارة الالكترونية في أعمال الهيئة | | | | | |
| ١٧- | يتم اتخاذ القرارات الإدارية بشكل موضوعي بعيدًا عن الاعتبارات الشخصية | | | | | |
| ١٨- | يوجد تحديد واضح لمهام وأهداف واختصاصات الموظف الميداني في مراكز الهيئة | | | | | |
| ١٩- | يمتلك الموظفون حب العمل الميداني والولاء للشعيرة | | | | | |
| ٢٠- | يتم تطوير أداء الموظف الميداني من خلال المحاضرات وورش العمل والتدريب العملي | | | | | |
| ٢١- | يطبق الموظفون الأفكار والطرق والأساليب التي سبق تعلمها لحل المشاكل التي يواجهونها في العمل الميداني | | | | | |

| م | العبـــــــارة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ٢٢- | يمتلك الموظفون الميدانيون المهارة في النصح والحوار والقدرة على الإقناع | | | | | |
| ٢٣- | يتم التعامل مع الجمهور برفق ولين وبالتي هي أحسن وتعريفه بخطئه ونصحه | | | | | |
| ٢٤- | يوجد محاضر وقاعدة بيانات للمخالفين لجميع العمليات الميدانية التي تقوم بها الهيئة | | | | | |
| ٢٥- | تقوم وحدة المراجعة الداخلية بتقديم تقارير لمتخذي القرار بعد كل زيارة ميدانية لمواقع العمل | | | | | |
| | **(ج) في مجال تطوير المباني والأجهزة** | | | | | |
| ٢٦- | يتوفر في الهيئة شبكة اتصالات هاتفية ومعلوماتية متطورة | | | | | |
| ٢٧- | تبادر الهيئة بالاستفادة من أنظمة التقنية الحديثة ووسائلها | | | | | |
| ٢٨- | يوجد شبكة اتصالات لاسلكية لخدمة العمل الميداني | | | | | |
| ٢٩- | يتم استخدام احدث التجهيزات والمعدات المكتبية | | | | | |
| ٣٠- | يوجد نظام معلومات وأرشفة الكترونية يساعد في عملية التطوير | | | | | |
| ٣١- | تمتاز مباني الهيئة الإدارية بالجاهزية العالية والإمكانات المتطورة | | | | | |
| ٣٢- | مبنى الهيئة الرئيس ملائم ويسهل الوصول إليه | | | | | |
| ٣٣- | يتم اختيار مواقع مراكز الهيئة بعناية مع الاهتمام بهندسة وتصميم مبانيها بما يحقق رسالتها | | | | | |
| | **المحور الثاني : واقع الثقافة التنظيمية بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية** | | | | | |
| ٣٤- | يشعر الموظف بالفخر والاعتزاز لعمله في الهيئة | | | | | |
| ٣٥- | تعمل الهيئة على التواصل مع المجتمع وإبراز رسالتها بشكل واضح | | | | | |
| ٣٦- | يتعرف المديرون على مشاكل الموظفين ويسعون لحلها | | | | | |
| ٣٧- | يحرص الموظفون على الاستفادة من الانتقادات والملاحظات التي توجه لهم | | | | | |
| ٣٨- | يقدم الموظفون المصلحة العامة على مصالحهم الشخصية | | | | | |
| ٣٩- | يمتلك الموظفون الخبرة والثقافة والرؤية الدقيقة لمشكلات العمل | | | | | |
| ٤٠- | يسمح للموظفين في الهيئة بالتعبير عن آرائهم مهما اختلفت مع آراء الإدارة العليا | | | | | |
| | **المحور الثالث: واقع المناخ التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية** | | | | | |
| ٤١- | يوجد رضا لدى الموظفين عن الوظائف التي يشغلونها | | | | | |
| ٤٢- | تعمل الهيئة على حل النزاعات الوظيفية بشكل إيجابي | | | | | |
| ٤٣- | تحرص الهيئة على تطبيق مفهوم العمل الجماعي | | | | | |
| ٤٤- | تؤدي الثقة بالموظفين إلى نتائج إيجابية تنعكس على الأداء | | | | | |
| ٤٥- | يقضي الموظفون ساعات عمل إضافية تطوعًا إذا اقتضت مصلحة العمل ذلك | | | | | |

| م | العبـــــــارة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | الدرجة | | | | |
| ٤٦- | يفضل الموظفون البقاء في الهيئة حتى لو توفرت لهم فرص عمل ذات مردود مالي أفضل | | | | | |
| ٤٧- | التنافس بين الموظفين تنافس إيجابي لصالح العمل | | | | | |
| ٤٨- | يحترم الموظفون بالهيئة إجراءات العمل وأنظمته | | | | | |
| ٤٩- | تكثر الزيارات واللقاءات بين موظفي الهيئة خارج أوقات العمل الرسمي | | | | | |
| | المحور الرابع: **معوقات التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية** | | | | | |
| ٥٠- | نقص الإمكانات الفنية والبشرية والمادية اللازمة لتنفيذ خطة التطوير التنظيمي في الهيئة | | | | | |
| ٥١- | انصراف جهود المسئولين عن التطوير نحو التدريب فقط على حساب المهام التطويرية الأخرى | | | | | |
| ٥٢- | قلة مشاركة موظفي الهيئة في صنع القرارات والتخطيط لعملية التطوير | | | | | |
| ٥٣- | الافتقار إلى الصلاحيات التي تمكن الموظفين من تنفيذ مهامهم المتعلقة بالتطوير | | | | | |
| ٥٤- | تعارض التطوير والتدريب مع احتياجات الموظفين الفعلية | | | | | |
| ٥٥- | نقص الاهتمام بالدراسات والبحوث المتعلقة بالتطوير | | | | | |
| ٥٦- | قلة الاستفادة من التطورات التكنولوجية في الأنظمة والأجهزة | | | | | |
| ٥٧- | ضعف التغذية الراجعة للبرامج التطويرية من قبل الهيئة | | | | | |
| ٥٨- | يقوم موظفون على درجة من الكفاءة والخبرة في الهيئة بأعمال لا تتناسب مع مؤهلاتهم | | | | | |
| ٥٩- | الخوف من التغيير يؤثر على تطبيق التطوير التنظيمي في الهيئة | | | | | |
| ٦٠- | صعوبة الحصول على المعلومات اللازمة للتطوير التنظيمي في الوقت المناسب يحول دون نجاحه في الهيئة | | | | | |
| ٦١- | العادات والتقاليد السائدة في المجتمع تؤثر على تنفيذ برنامج التطوير التنظيمي في الهيئة | | | | | |
| ٦٢- | ضعف إمكانات مركز المعلومات في الهيئة | | | | | |
| ٦٣- | تركيز القرارات والصلاحيات بيد الإدارة العليا وعدم توزيعها | | | | | |
| ٦٤- | عدم ملاءمة التنظيم الإداري الحالي لتحقيق أهداف الهيئة في التطوير | | | | | |
| ٦٥- | الافتقار إلى وجود فريق للتطوير أثناء التطبيق يؤثر على برامج التطوير التنظيمي | | | | | |
| ٦٦- | الافتقار إلى التواصل بين الفروع للاستفادة من الخبرات | | | | | |
| ٦٧- | استخدام مبانٍ مستأجرة للمراكز وعدم وجود مباني للهيئة ذات طابع معماري موحد | | | | | |
| ٦٨- | لا يوجد جهاز رقابي مستقل يمارس الرقابة على أداء الهيئة | | | | | |

| م | العبـــــــارة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | الدرجة | | | | |
| | **المحور الخامس: متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي بهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمملكة العربية السعودية** | | | | | |
| ٦٩- | الاستعانة بالخبراء المتخصصين وإعداد الكفاءات والقيادات القادرة على القيام بالتطوير التنظيمي | | | | | |
| ٧٠- | التطبيق التدريجي لعملية التطوير التنظيمي ووضع خطط متوسطة وطويلة المدى لتطوير الهيئة | | | | | |
| ٧١- | تحديث اللوائح والأنظمة في ضوء متطلبات التطوير التنظيمي | | | | | |
| ٧٢- | منح الهيئة المزيد من الصلاحيات التي تمكنها من التطوير | | | | | |
| ٧٣- | تصميم برامج ودورات التطوير وفقًا لاحتياجات الهيئة الفعلية وعدم اختزالها على تدريب الموظفين فقط | | | | | |
| ٧٤- | بناء نظام معلومات الكتروني وتطوير مركز الدراسات والبحوث والاستفادة من الكراسي البحثية للحسبة في الجامعات | | | | | |
| ٧٥- | وضع سلم رواتب مستقل لموظفي الهيئة يساعد على التطوير | | | | | |
| ٧٦- | استحداث وظائف لدعم العمل الميداني في مراكز الهيئة | | | | | |
| ٧٧- | إنشاء مباني ذات تصميم موحد لمراكز الهيئة | | | | | |
| ٧٨- | إنشاء مكاتب للهيئة في المجمعات التجارية | | | | | |
| ٧٩- | إنشاء مركز اتصال موحد لتلقي البلاغات | | | | | |
| ٨٠- | إنشاء شبكة اتصالات لاسلكية لدعم العمليات الميدانية | | | | | |
| ٨١- | إنشاء مركز إعلامي للهيئة لتطوير دور إدارة العلاقات العامة والإعلام والتواصل مع الإعلام بوسائله المختلفة | | | | | |
| ٨٢- | تنمية دور الإدارة العامة للتوعية والتوجيه بالتواصل مع المجتمع من خلال الموقع الإلكتروني للهيئة وعبر جميع وسائل الاتصال | | | | | |

**س . الرجاء إبداء وجهة نظرك حول متطلبات ومقترحات أخرى لتطبيق التطوير التنظيمي في الهيئة:**

.....................................................................................................................

.....................................................................................................................

.....................................................................................................................

.....................................................................................................................

.....................................................................................................................

.....................................................................................................................

بسم الله الرحمن الرحيم

فضيلة مدير عام مركز الدراسات والبحوث
بالرئاسة العامة لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ..

أفيدكم بأنني أحد الدارسين في رسالة الدكتوراه في كلية الدعوة والأعلام في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وعنوان الدراسة (التطوير التنظيمي لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، دراسة تطبيقية) وارغب في الحصول على معلومات عن الرئاسة العامة لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر تشمل الآتي:

- القرارات التنظيمية الصادرة من الدولة لتنظيم الهيئة منذ نشأتها. أ. س وصبا د ئ
- عدد موظفي الرئاسة العامة لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر. ا لتخطيط
- عدد موظفي الهيئة في (ديوان الرئاسة، الرياض، جدة، الدمام). التخطيط
- الهيكل التنظيمي الجديد للهيئة والذي تمت الموافقة عليه من مجلس الوزراء في الجلسة المنعقدة في ١٤٣٤/٣/١٦هـ. ادارة التخطيط
- تطور وانجازات الهيئة في عهد خادم الحرمين الشريفين الملك فهد رحمه الله. أسس ومبادئ
- تطور وانجازات الهيئة في عهد خادم الحرمين الشريفين الملك عبدالله حفظه الله. أسس ومبادئ

عليه آمل من فضيلتكم التكرم بالتوجيه لمن يلزم نحو مساعدتي في استكمال المعلومات اللازمة للدراسة.

شاكراً فضلكم ... وجزاكم الله خير الجزاء

اخوكم الدارس
سليمان بن إبراهيم اللحيدان
جوال (٠٥٥٥٤٤٦٦٥٠)

مع تحية للباحث محمد الرشيدي
لتوزيع الاستبانات على الزملاء الباحثين ومتابعة استكمالها. مع تقديري

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
عمادة الدراسات العليا

KINGDOM OF SAUDI ARABIA
MINISTRY OF HIGHER EDUCATION
AL-IMAM MOHAMMAD IBN SAUD
ISLAMIC UNIVERSITY
*Deanery of Graduate Studies*

الرقم: .................... التاريخ / / ١٤٣هـ المشفوعات .................... /

**فضيلة مدير عام التطوير**

**بالرئاسة العامة لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر حفظه الله**

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

تقدم إلى عمادة الدراسات العليا الطالب/ سليمان بن إبراهيم اللحيدان، ويرغب في تسجيل موضوع رسالة الدكتوراه بقسم الدعوة ـ كلية الدعوة والإعلام بعنوان: " التطوير التنظيمي لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر ـ دراسة تطبيقية".

نأمل إفادتنا بالموافقة على بحثه لهذا الموضوع، شاكرين تعاونكم.

حفظكم الله ورعاكم،

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

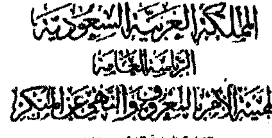
**عميد الدراسات العليا**

**أ.د. حمود بن محمد النجيدي**

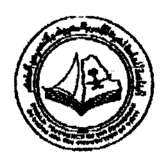
جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
رقم المعاملة: ٩٢٥٨٢
تاريخها: ١٤٣٢/١١/١٣
إرسالها: ١٤٣٢/١١/١٣
المرفقات: بدون

هاتف: ٢٥٨٤٧٩٥ ص . ب : ٥٧٠١ الرياض: ١١٤٣٢ البريد الالكتروني: graduate @ imamu. edu. sa

بسم الله الرحمن الرحيم



الإدارة العامة للتطوير الإداري



الرقم: ٢٢٠١٧١٨٤١
التاريخ: ١٤٣٢/١١/٢٢هـ
المرفقات: ــــــ

**فضيلة عميد الدراسات العليا بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وفقه الله**

**السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...**

**أسأل الله لكم دوام التوفيق والسداد،،،**

إشارة إلى خطابكم رقم ٩٢٥٨٢ وتاريخ ١٤٣٢/١١/١٣هـ بشأن طلب تسجيل موضوع رسالة دكتوراه للطالب/سليمان بن إبراهيم اللحيدان والتي بعنوان(**التطوير التنظيمي لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر**).

فنفيد فضيلتكم مناسبة العنوان ولا مانع لدينا في ذلك.

حفظكم الله ورعاكم،

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

**مدير عام التطوير الإداري**

**إبراهيم بن عبدالعزيز العلي**

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
كلية الدعوة والإعلام

KINGDOM OF SAUDI ARABIA
Ministry of Higher Education
*Al-Imam Muhammad Ibn Saud*
*Islamic University*
College of Dawa & Mass Communication



الرقم : ٤/٧/٤ع ..... التاريخ : ٤/ ٢/ ١٤٣٤ هـ المشفوعات : ..........................

**فضيلة مدير عام التطوير الإداري بالرئاسة العامة لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر سلمه الله**

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ، أمابعد :

فأشير إلى خطاب فضيلتكم رقم( ٣٢٠١٧١٨٤١ ) وتاريخ ١٤٣٢/١١/١٧هـ المبني على خطاب فضيلة عميد الدراسات العليا بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية رقم ( ٩٢٥٨٢ ) وتاريخ ١٤٣٢/١١/١٣هـ. بشأن الموافقة على تطبيق دراسة الباحث / سليمان بن إبراهيم اللحيدان، أحد طلاب برنامج الدكتوراه في قسم الدعوة والاحتساب بكلية الدعوة والإعلام، بعنوان: " التطوير التنظيمي لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر: دراسة تطبيقية" .

لذا آمل من فضيلتكم التكرم بمساعدته في استكمال الدراسة وذلك بتوزيع الاستبانة المرفقة على منسوبي الرئاسة العامة لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، بديوان الرئاسة ومحافظات ( الرياض، جدة، الدمام ) .

**شاكرين ومقدرين لكم حسن تعاونكم .. والله ولي التوفيق**

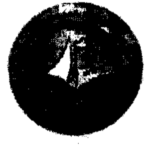
**عميد كلية الدعوة والإعلام**

**د /عبدالله بن محمد المجلي**

ص.ب ٥٧٠١ ـ الرياض ١١٤٣٢ ـ هاتف ٢٥٨٥٢٠٧ ـ ٢٥٨٥٢٣١ ـ فاكس ٢٥٩٠٤٥٢
P.O.Box . 5701 - Riyadh: 11432 - Tel .2585231 - 2585207 Fax . 2590452 Email: comm@imamu.edu.sa

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية
الرئاسة العامة
لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر
(٢٤٣)
الإدارة العامة للتطوير الإداري
الشراكات والاتفاقيات



الرقم: ٣٤٠٠٤٥٥٨٤
التاريخ: ٩/ ٣/ ١٤٣٤هـ
المرفقات: (١٩)

الموضوع: بشأن مساعدة باحث من جامعة الإمام في استكمال دراسته.

فضيلة وكيل الرئيس العام للتخطيط والتطوير وفقه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته أما بعد:

وإشارة إلى الخطاب الوارد من فضيلة عميد كلية الدعوة والإعلام بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية تاريخ ١٤٣٤/٣/١هـ، والمشار فيه إلى خطاب الرئاسة رقم ٣٢٠١٧١٨٤٩ وتاريخ ١٤٣٢/١١/١/١٧هـ بالموافقة على تطبيق دراسة الباحث سليمان بن إبراهيم اللحيدان أحد طلاب برنامج الدكتوراه في قسم الدعوة والاحتساب بكلية الدعوة والإعلام بعنوان: " التطوير التنظيمي لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر: دراسة تطبيقية". وطلب فضيلته مساعدة الباحث في استكمال الدراسة، وذلك بتوزيع الاستبانة المرفقة على منسوبي الرئاسة بديوان الرئاسة ومنطقة الرياض ومحافظتي جدة والدمام.

آمل من فضيلتكم التكرم بالاطلاع، وإحالة الطلب إلى إدارة البحوث والدراسات حسب الاختصاص.

والله يحفظكم ويرعاكم.

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته..

مدير عام الإدارة العامة للتطوير الإداري

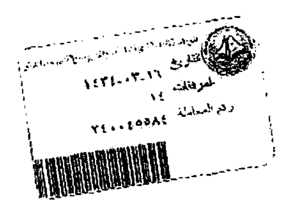
منصور بن ناصر الراجحي

النموذج ٢٤٣

[redacted]

(٢٤٣)

مركز البحوث والدراسات




استبانة الباحث سليمان اللحيدان

**فضيلة وكيل الرئيس العام للتخطيط و التطوير                    حفظه الله**

**السلام عليكم ورحمة الله وبركاته؛ اما بعد؛**

فبناء على توجيه فضيلتكم في المذكرة رقم ٣٤٠٠٤٥٥٨٤ وتاريخ ١٤٣٤/٣/٩هـ بشأن مساعدة الباحث / سليمان بن إبراهيم اللحيدان في استكمال دراسته، نفيد فضيلتكم بأنه تم الاتصال بالباحث والاستفسار عن الأعداد والمستهدفين ثم تمت مخاطبة الفروع المعنية وبعض إدارات الرئاسة لتسهيل مهمته وتم تزويد فضيلتكم بنسخة.

بأمل اطلاع فضيلتكم والإحاطة

**حفظكم الله ورعاكم.**

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

ح١٤٦

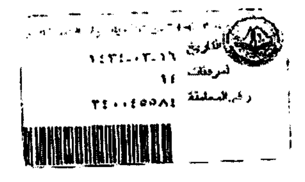
مدير عام مركز البحوث و الدراسات

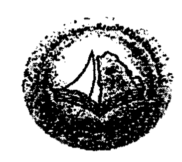
عثمان بن ناصر العثمان

ص/لمكتب معالي الرئيس العام (الملف الأسبوعي)

ص/لوحدة المراجعة الداخلية.

بسم الله الرحمن الرحيم



المملكة العربية السعودية
الرئاسة العامة
هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر
(٢٤٣)
مركز البحوث والدراسات

استبانة الباحث سليمان اللحيدان

فضيلة مدير عام فرع الرئاسة العامة بمنطقة مكة المكرمة حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، أما بعد:

فبناء على توجيه فضيلة وكيل الرئيس العام للتخطيط و التطوير في المذكرة رقم ٣٤٠٠٤٥٥٨٤ وتاريخ ١٤٣٤/٣/٩هـ بشأن مساعدة الباحث / سليمان بن إبراهيم اللحيدان في استكمال دراسته، وحيث أن من متطلبات دراسته توزع مئة استبانه على منسوبي هيئة مدينة جدة من ميدانيين وإداريين نأمل تكرمكم بمساعدته وتجدون برفقه الاستبانة وفيها رقم جوال الباحث.

حفظكم الله ورعاكم.

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

مدير عام مركز البحوث و الدراسات

عثمان بن ناصر العثمان

هاتف: ٠١٢٤٩٨٨٨٨ - فاكس: ٠١٢٤٩٨٨٣١ - ص. ب: ٢٣٤٩١ الرياض ١١٤٢٦ المملكة العربية السعودية

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية
الرئاسة العامة
هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر
(٢٤٣)
مركز البحوث والدراسات



التاريخ ١٤٣٤٠٣١٦
المرفقات ١٤
رقم المعاملة ٣٤٠٠٤٥٥٨٤

استبانة الباحث سليمان اللحيدان

فضيلة مدير عام فرع الرئاسة العامة بمنطقة الرياض حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته؛ أما بعد:

فبناء على توجيه فضيلة وكيل الرئيس العام للتخطيط و التطوير في المذكرة رقم ٣٤٠٠٤٥٥٨٤ وتاريخ ١٤٣٤/٣/٩هـ بشأن مساعدة الباحث / سليمان بن إبراهيم اللحيدان في استكمال دراسته، وحيث أن من متطلبات دراسته توزع مئة استبانه على منسوبي هيئة مدينة الرياض من ميدانيين وإداريين نأمل تكرمكم بمساعدته وتجدون برفقه الاستبانة وفيها رقم جوال الباحث.

حفظكم الله ورعاكم.

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

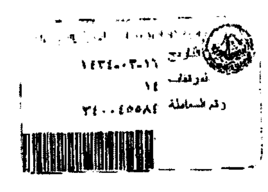
١٤٣ ح

مدير عام مركز البحوث و الدراسات

عثمان بن ناصر العثمان

هاتف: ٠٩٦٦١٢٤٩٨٨٨٨ - فاكس: ٠٩٦٦١٢٤٩٨٥٥٠ - ص.ب: ١٨٠٣٣ الرياض ١١٤٧٤ المملكة العربية السعودية

بسم الله الرحمن الرحيم






المملكة العربية السعودية
الرئاسة العامة
هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر
(٢٤٣)
مركز البحوث والدراسات

استبانة الباحث سليمان اللحيدان

فضيلة مدير عام فرع الرئاسة العامة بالمنطقة الشرقية حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته؛ أما بعد؛

فبناء على توجيه فضيلة وكيل الرئيس العام للتخطيط والتطوير في المذكرة رقم ٣٤٠٠٤٥٥٨٤ وتاريخ ١٤٣٤/٣/٩هـ بشأن مساعدة الباحث / سليمان بن إبراهيم اللحيدان في استكمال دراسته، وحيث أن من متطلبات دراسته توزع مئة استبانه على منسوبي هيئة مدينة الدمام من ميدانيين وإداريين نأمل تكرمكم بمساعدته وتجدون برفقه الاستبانة وفيها رقم جوال الباحث.

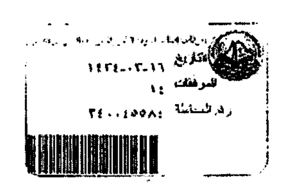
حفظكم الله ورعاكم.

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

مدير عام مركز البحوث والدراسات

عثمان بن ناصر العثيمان

هاتف: ٠١١٢٦٤٨٨٨٨ - فاكس: ٠١١٢٦٤٨٥٩١ ص.ب: ٢٢٣٠٣ الرياض ١١٣٢٤ المملكة العربية السعودية




(٢٤٣)

مركز البحوث والدراسات

استبانة الباحث سليمان اللحيدان

نسخة مع التحية و السلام لفضيلة وكيل الرئيس العام للتخطيط و التطوير. وفقه الله. للإحاطة

فضيلة مدير عام الإدارة العامة لتقنية المعلومات حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته؛ أما بعد:

فبناء على توجيه فضيلة وكيل الرئيس العام للتخطيط و التطوير في المذكرة رقم ٣٤٠٠٤٥٥٨٤ وتاريخ ١٤٣٤/٣/٩هـ بشأن مساعدة الباحث / سليمان بن إبراهيم اللحيدان في استكمال دراسته، وحيث أن من متطلبات دراسته توزيع استبانته على عدد من منسوبي الرئاسة، لذا نأمل تكرمكم بتسهيل مهمته وتجدون برفقه الاستبانة وفيها رقم جوال الباحث.

حفظكم الله ورعاكم.

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

مدير عام مركز البحوث و الدراسات

عثمان بن ناصر العثمان

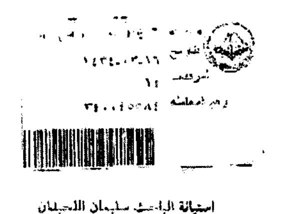
١٥٠ح

ص/لمكتب معالي الرئيس العام (الملف الأسبوعي)

ص/لوحدة المراجعة الداخلية.

(٧٤٣)

مركز البحوث والدراسات



استبانة الباحث سليمان اللحيدان

نسخة مع التحية و السلام لفضيلة وكيل الرئيس العام للتخطيط و التطوير. وفقه الله . للإحاطة

**فضيلة مدير عام الإدارة العامة للتطوير الإداري حفظه الله**

**السلام عليكم ورحمة الله وبركاته؛ أما بعد:**

فبناء على توجيه فضيلة وكيل الرئيس العام للتخطيط و التطوير في المذكرة رقم ٣٤٠٠٤٥٥٨٤ وتاريخ ١٤٣٤/٣/٩هـ بشأن مساعدة الباحث / سليمان بن إبراهيم اللحيدان في استكمال دراسته، وحيث أن من متطلبات دراسته توزيع استبانته على عدد من منسوبي الرئاسة، لذا نأمل تكرمكم بتسهيل مهمته وتجدون برفقه الاستبانة وفيها رقم جوال الباحث.

حفظكم الله ورعاكم.

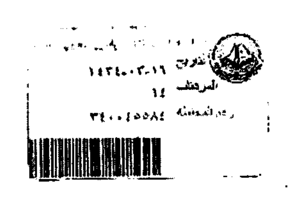
والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

مدير عام مركز البحوث و الدراسات

عثمان بن ناصر العثمان

ص/ لمكتب معالي الرئيس العام (الملف الأسبوعي)

ص/ للوحدة المراجعة الداخلية.




(٢٤٣)

مركز البحوث والدراسات

استبانة الباحث سليمان اللحيدان

نسخة مع التحية و السلام لفضيلة وكيل الرئيس العام للتخطيط و التطوير. وفقه الله. للإحاطة

فضيلة مدير عام الإدارة العامة للتخطيط حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته؛ أما بعد:

فبناء على توجيه فضيلة وكيل الرئيس العام للتخطيط و التطوير في المذكرة رقم ٣٤٠٠٤٥٥٨٤ وتاريخ ١٤٣٤/٣/٩هـ بشأن مساعدة الباحث / سليمان بن إبراهيم اللحيدان في استكمال دراسته، وحيث أن من متطلبات دراسته توزيع استبانته على عدد من منسوبي الرئاسة، لذا نأمل تكرمكم بمساعدته وتجدون برفقه الاستبانة وفيها رقم جوال الباحث.

حفظكم الله ورعاكم.

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

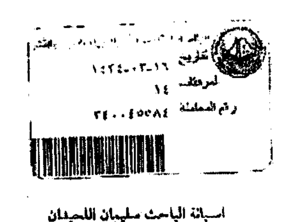
مدير عام مركز البحوث و الدراسات

عثمان بن ناصر العثمان

١٤٨ح

ص/لمكتب معالي الرئيس العام (الملف الأسبوعي)

ص/لوحدة المراجعة الداخلية.




(٢٤٣)

مركز البحوث والدراسات

استبانة الباحث سليمان اللحيدان

نسخة مع التحية و السلام لفضيلة وكيل الرئيس العام للتخطيط و التطوير. وفقه الله. للإحاطة

**فضيلة مدير عام الإدارة العامة للتطوير الإداري حفظه الله**

**السلام عليكم ورحمة الله وبركاته؛ أما بعد:**

فبناء على توجيه فضيلة وكيل الرئيس العام للتخطيط و التطوير في المذكرة رقم ٣٤٠٠٤٥٥٨٤ وتاريخ ١٤٣٤/٣/٩هـ بشأن مساعدة الباحث / سليمان بن إبراهيم اللحيدان في استكمال دراسته، وحيث ان من متطلبات دراسته توزيع استبانته على عدد من منسوبي الرئاسة، لذا نأمل تكرمكم بتسهيل مهمته وتجدون برفقه الاستبانة وفيها رقم جوال الباحث.

حفظكم الله ورعاكم.

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

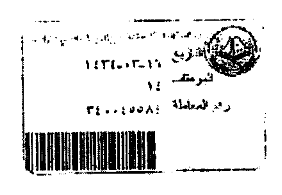
ح١٤٩٩

مدير عام مركز البحوث و الدراسات

**عثمان بن ناصر العثمان**

ص/لمكتب معالي الرئيس العام (الملف الأسبوعي)

ص/لوحدة المراجعة الداخلية.


التاريخ ١٤٣٤-٠٣-١٦
المرفقات ١٤
رقم المعاملة ٣٤٠٠٤٥٥٨٤

(٢٤٣)

مركز البحوث والدراسات

استبانة الباحث سليمان اللحيدان

نسخة مع التحية و السلام لفضيلة وكيل الرئيس العام للتخطيط و التطوير- وفقه الله .      للإحاطة

**فضيلة مدير إدارة الميزانية** **حفظه الله**

**السلام عليكم ورحمة الله وبركاته؛ أما بعد:**

**فبناء على توجيه فضيلة وكيل الرئيس العام للتخطيط و التطوير في المذكرة رقم ٣٤٠٠٠٤٥٥٨٤ وتاريخ ١٤٣٤/٣/٩هـ بشأن مساعدة الباحث / سليمان بن إبراهيم اللحيدان في استكمال دراسته، وحيث أن من متطلبات دراسته توزيع استبانته على عدد من منسوبي الرئاسة، لذا نأمل تكرمكم بتسهيل مهمته وتجدون برفقه الاستبانة وفيها رقم جوال الباحث.**

**حفظكم الله ورعاكم.**

**والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،**

ح١٥١

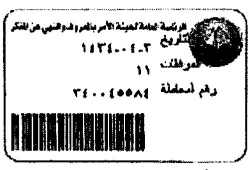
**مدير عام مركز البحوث والدراسات**

**عثمان بن ناصر العثمان**

ص/لمكتب معالي الرئيس العام (الملف الأسبوعي)

ص/لوحدة المراجعة الداخلية.

بسم الله الرحمن الرحيم



بشأن تعبئة استبانات بحثية



المملكة العربية السعودية
الرئاسة العامة
لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر
فرع منطقة الرياض
التطوير الإداري

فضيلة المشرف على وحدة العمليات والدوريات الميدانية سلمه الله

فضيلة رئيس مركز هيئة سلمه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد :

فإشارة إلى خطاب فضيلة مدير عام مركز البحوث والدراسات رقم ٣٤٠٠٤٥٥٨٤ وتاريخ ١٤٣٤/٣/١٦هـ، المبني على توجيه فضيلة وكيل الرئيس العام للتخطيط والتطوير في المذكرة رقم ٣٤٠٠٤٥٥٨٤ وتاريخ ١٤٣٤/٣/٩هـ بشأن مساعدة الباحث/ سليمان بن إبراهيم اللحيدان، في استكمال دراسته .

وبناء على موافقة فضيلة مدير عام الفرع، عليه تجدون ـ بارك الله فيكم ـ برفقه استبانات : " التطوير التنظيمي لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر : دراسة تطبيقية " .

بأمل الحرص بتعبئتها وإعادتها عاجلاً لإدارة التطوير الإداري بفرع منطقة الرياض في موعد أقصاه يوم الأحد، الموافق ١٤٣٤/٤/٧هـ .

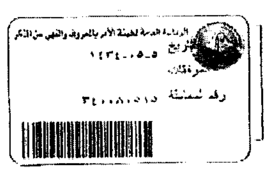
والله يحفظكم ويرعاكم، والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته .

رئيس هيئة مدينة الرياض بالإنابة

محمد بن صالح العصيمي

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية
الرئاسة العامة
لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر
الإدارة العامة لشؤون الموظفين




**فضيلة مدير عام مركز البحوث والدراسات** **وفقه الله**

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:-

اشارة الى خطاب فضيلتكم رقم ٣٤٠٠٨٠٥١٥ وتاريخ ١٤٣٤/٥/١هـ والمتضمن تزويدكم بعدد الموظفين في الرئاسة العامة لهيئة الامر بالمعروف والنهي عن المنكر وديوان الرئاسة والرياض وجدة والدمام .

نفيد فضيلتكم بمايلي :

| [illegible] | [illegible] | [illegible] |
|---|---|---|
| [illegible] | الرئاسة العامة لهيئة الامر بالمعروف | ٦٨٠٩ |
| [illegible] | ديوان الرئاسة | ٥٤٠ |
| [illegible] | الرياض | ١٩٨٤ |
| [illegible] | جدة | ٣٢٨ |
| [illegible] | الدمام | ٨٩ |

آمل الاطلاع والله يحفظكم .

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

**مدير عام شؤون الموظفين**

**خالد بن عبدالرحمن القروني**

# الفهـــارس

وتشتمل على:

فهرس الآيات القرآنية.

فهرس الأحاديث النبوية.

فهرس الآثار النبوية.

فهارس الأعلام.

فهرس الجداول والملاحق.

فهرس المصادر والمراجع.

فهرس الموضوعات.

## فهرس الآيات القرآنية

## فهرس الأحاديث النبوية

# فهرس الآثار المروية

## فهرس الأعلام

# فهرس الجداول والأشكال التوضيحية

# فهرس المصادر والمراجع

## أولًا: المراجع العربية:

١- عطا، محمد عبدالقادر، أحكام القرآن، محمد بن عبد الله أبو بكر ابن العربي المالكي، تحقيق: دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، الطبعة الثالثة ٢٠٠٣م.

٢- المرعشلي، محمد عبدالرحمن، أنوار التنزيل وأسرار التأويل، ناصر الدين أبو سعيد عبدالله بن عمر البيضاوي الشيرازي،، دار إحياء التراث العربي، بيروت، الطبعة الأولى ١٤١٨هـ.

٣- الجميل، صدقي محمد، البحر المحيط في التفسير، أثير الدين محمد بن يوسف بن علي بن يوسف ابن حيان الأندلسي، دار الفكر، بيروت ١٤٢٠هـ

٤- الصميدة، مصطفي بن عثمان، الكنز الأكبر من الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، عبدالرحمن بن أبي بكر داود الحنبلي، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى ١٤١٧هـ.

٥- عبدالشافي، محمد عبدالسلام، المستصفي، محمد بن محمد أبو حامد الغزالي، دار الكتب العلمية، الطبعة الأولى١٤١٣هـ.

٦- سلامة، سامي بن محمد، تفسير القرآن العظيم، إسماعيل بن عمر بن كثير الدمشقي، دار طيبة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية ١٤٢٠هـ.

٧- الطعيمي، عناية خليفة، تنبيه الغافلين عن أعمال الجاهلين وتحذير السالكين من أفعال الهالكين، أحمد بن إبراهيم بن محمد بن النحاس الدمشقي، المكتبة العصرية، صيدا، بيروت ١٤٢٤هـ.

٨- شاكر، أحمد محمد، جامع البيان في تأويل القرآن، محمد بن جرير بن أبي جعفر الطبري، مؤسسة الرسالة، الطبعة الأولى ١٤٢٠هـ.

٩- الناصر، محمد زهير بن ناصر، الجامع المسند الصحيح المختصر من أمور رسول الله ﷺ وسننه وأيامه (صحيح البخاري)، محمد بن إسماعيل أبو عبدالله البخاري، الطبعة الأولى ١٤٢٢هـ.

١٠- عبدالباقي، محمد فؤاد، صحيح مسلم، أبو الحسين مسلم بن الحجاج القشيري النيسابوري، دار إحياء التراث العربي، بيروت.

١١- الخطيب، محب الدين، فتح الباري شرح صحيح البخاري، أبو الفضل أحمد بن علي بن حجر العسقلاني، دار المعرفة، بيروت ١٣٧٩هـ.

١٢- الشوكاني، محمد بن علي بن محمد عبد الله، فتح القدير، دار ابن كثير، دار الكلم الطيب، دمشق.

١٣- الشلبي، عبدالجليل عبده، معاني القرآن وإعرابه إبراهيم بن السري بن سهل أبو إسحاق الزجاج، عالم الكتب، بيروت، الطبعة الأولى ١٤٠٨هـ.

١٤- آل سعود، نواف بن سعد، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة، عمان، ٢٠٠٣م.

١٥- آل الشيخ، عبد الملك عبد الله حسن، المعوقات التنظيمية والسلوكية التي تؤثر على أداء العاملين في المنظمات الأمنية: دراسة تطبيقية في وزارة الداخلية، رسالة ماجستير غير منشورة، المركز العربي للعلوم الأمنية والتدريب بالرياض، ١٩٩٤م.

١٦- آل ظفير، سعد بن محمد، الاختصاصات الجنائية لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في ظل الأنظمة السعودية، بحث منشور في مجلة البحوث الأمنية.

١٧- آل فطيح، حمد قبلان، دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية- دراسة مسحية على ضباط شرطة المنطقة الشرقية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠٠٨م.

١٨- آل قعود، عبد الله بن حسن، أثر الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، الرياض، دار العاصمة.

١٩- آل هتيلة، حسن بن علي بن معدي. المعوقات الإدارية التي تواجه الموظفين في إنجاز العمل وكيفية مواجهتها: دراسة تطبيقية على إمارة نجران، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية والتدريب بالرياض، ١٩٩٨م.

٢٠- الطناحي، محمود محمد وأحمد الزاوي، النهاية في غريب الحديث والأثر، أبو السعادات المبارك بن محمد الجزري، المكتبة الإسلامية.

٢١- شعبان، محمــد محمود وصديق أحمد عيسى، معالم القرية في أحكام الحسبة محمد بن

محمد بن أحمد ابن الأخوة القرشي، مكتبة المتنبي، مصر، ١٩٧٦م.

٢٢- ابن باز، عبدالعزيز بن عبدالله، الدعوة إلى الله وما ينبغي أن يتحلى به الداعية، الكويت، الدار السلفية، ١٤٠٤هـ.

٢٣- الرفاعي، طلال بن جميل بن البديع، بغية الإربة في معرفة أحكام الحسبة، وجيه الدين عبدالرحمن بن علي الشيباني، جامعة أم القرى، معهد البحوث العلمية، مركز إحياء التراث الإسلامي، مكة المكرمة ١٤٢٣هـ.

٢٤- ابن البديع، عبد الرحمن بن علي الشيباني، تيسير الوصول إلى جامع الأصول من حديث الرسول، مصر ١٩٩٤م.

٢٥- ابن بشر، عثمان عبد الله، عنوان المجد في تاريخ نجد، دارة الملك عبدالعزيز، الرياض، الطبعة الرابعة ١٤٠٣هـ

٢٦- المنجد، صلاح الدين، الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، أحمد بن عبدالحليم بن تيمية الحراني، دار الكتاب الجديد، بيروت ١٣٩٦هـ.

٢٧- الجلبند، محمد السيد، الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، أحمد بن عبدالحليم بن تيمية الحراني، دار المجتمع، جدة، الطبعة الثالثة ١٤٠٧ هـ.

٢٨- ابن تيمية، أحمد بن عبدالحليم أبو العباس الحراني، الحسبة في الإسلام، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان.

٢٩- ابن خلدون، عبدالله بن محمد الحضرمي، مقدمة ابن خلدون، الطبعة الثالثة، القاهرة، مكتبة الخافجي، سنة ١٩٦٧م.

٣٠- ابن عثيمين، محمد بن صالح، زاد الداعية إلى الله، الرياض، مطابع المدينة، ١٤٠٩هـ.

٣١- ابن قاسم، عبدالرحمن بن محمد، مجموع الفتاوى، أحمد بن عبدالحليم بن تيمية الحراني، مجمع الملك فهد لطباعة المصحف الشريف، المدينة المنورة، ١٤١٦هـ.

٣٢- السعيد، عبدالعزيز بن عبدالرحمن، روضة الناظر وجنة المناظر، عبدالله بن أحمد بن قدامه، مؤسسة الريان، بيروت، ١٤١٩هـ.

٣٣- سعد، طه عبدالرؤوف، إعلام الموقعين عن رب العالمين، محمد بن أبي بكر أيوب الزرعي المعروف بابن القيم، مطابع الإسلام، القاهرة، ١٣٨٨هـ.

٣٤-الأعرجي، عاصم، دراسات معاصرة في التطوير الإداري، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، ١٩٩٥م.

٣٥-الأعرجي، عاصم وآخرون، نظريات التطوير الإداري، دار الكتب جامعة، الموصل ١٤٠٢هـ.

٣٦-الأعرجي، عاصم، نظريات التطوير التنظيمي والتنمية الإدارية، المكتبة المستنصرية، بغداد ١٩٩٥م.

٣٧-المكي، محمد علي، يحي بن عمر الأندلسي، أحكام السوق، مكتبة الثقافة الدينية، القاهرة، الطبعة الأولى ١٤٢٤هـ.

٣٨-أبو بكر، مصطفى محمود، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الحكومية، المؤتمر العلمي السنوي الثاني، والاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، القاهرة ٦-٧ أبريل، ١٩٩٩م.

٣٩-أبو بكر، مصطفى محمود، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة: مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة، الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٥م.

٤٠-أبو بكر، مصطفى فهمي معالي، معوقات ومتطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية بالتطبيق على إحدى المؤسسات التعليمية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، العدد (٢)، المجلد (٣٨)، ٢٠٠١م.

٤١-أبو خضير، إيمان سعود، إدارة التعليم التنظيمي في معهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود ١٤٢٧هـ.

٤٢-أبو ريدة، محمد عبد الهادي، الحضارة الإسلامية في القرن الرابع الهجري، بيروت، ١٩٦٧م.

٤٣-أبو زيد، سهام مصطفى، الحسبة في مصر الإسلامية من الفتح العربي إلى نهاية العصر المملوكي، مصر، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٨٦م.

٤٤-أبو شيخة، نادر أحمد، إطلالة على صور عربية في مقالات وممارسات في التنمية الإدارية حصاد سنين، مجلة دراسات الجامعة الأردنية بعمان، مجلد (١٤)، عدد (٨)، ١٩٨٧.

٤٥- أبو عساكر، فوزي، أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي - دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية،غزة، فلسطين، ٢٠٠٨م.

٤٦- أبو غدة، عبد الفتاح، سنن النسائي، مكتب المطبوعات الإسلامية، ١٤٠٦هـ.

٤٧- أبو الطيب، محمد شمس الحق العظيم آبادي: عون المعبود شرح سنن أبي داود، دار الكتب العلمية - بيروت، الطبعة الثانية ١٤١٥هـ.

٤٨- أبو فارس، محمد، الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، عمان، دار الفرقان، الطبعة الرابعة، ١٤٠٧هـ.

٤٩- أبو نبعة، عبد العزيز مصطفى، إدارة التعليم العالي بالأهداف، المجلة العربية للإدارة المنظمة العربية للعلوم الإدارية، العدد ٣، صيف ١٩٨٣م، عمان.

٥٠- أبو النصر، مدحت محمد، إدارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة، القاهرة: مجموعة النيل العربية،٢٠٠٧م.

٥١- أبو هاشم، السيد محمد، الدليل الإحصائي في تحليل البيانات باستخدام SPSS. الرياض: مكتبة الرشد، ١٤٢٥هـ.

٥٢- أبو هنطش، أحمد، اتجاهات المديرين الإداريين نحو التطوير الإداري في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا - جامعة النجاح بغزة، ١٩٩٩م.

٥٣- أبو يعلي، محمد بن الحسين الفراء الحنبلي، الأحكام السلطانية، القاهرة، مطبعة مصطفى البابي، ١٣٨٦ هـ.

٥٤- أحمد، أحمد إبراهيم، التطوير التنظيمي في المؤسسة التعليمية، دار الوفاء لدينا الطباعة والنشر الإسكندرية، ٢٠٠٤م.

٥٥- أحمد، حنان إسماعيل، التطوير التنظيمي للمؤسسة الجامعية باستخدام بحوث الفعل، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد (٢٢)،٢٠٠٨م.

٥٦- أحمد، شاكر محمد فتحي، إدارة المنظمات التعليمية رؤية معاصرة للأصول العامة، دار المعرفة القاهرة ١٩٩٦م.

٥٧- أحمد، محمد حسن، إدارة التخطيط والتنظيم، كنوز المعرفة، عمان، ٢٠٠٧م.

٥٨- الأحيدب، عبدالعزيز بن محمد، ظاهرة الأمن في عهد الملك عبد العزيز رحمه الله، دار الكتاب العربي.

٥٩- أسعد، محمد، قياس آثار تطبيق أسلوب التطوير التنظيمي: دراسة ميدانية على المنظمات الحكومية بالمنطقة الغربية في المملكة العربية السعودية، المجلة العامة للاقتصاد والتجارة، العدد الأول، ١٩٩٢ م.

٦٠- أندرودي سيرلاجي ومارك جيوالاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم، معهد الإدارة العامة، مراجعة: د. علي محمد عبد الوهاب، معهد الإدارة العام، السعودية ١٩٩١م.

٦١- إدريس، ثابت عبد الرحمن. المدخل الحديث في الإدارة العامة، القاهرة: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، ٢٠٠١ م.

٦٢- إسماعيل، علي عبد ربه، البناء التنظيمي للأقسام العلمية الجامعية،دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ٢٠٠٧م.

٦٣- إلهي، فضل، الاحتساب على الوالدين:مشروعيته ودرجاته وآدابه، إدارة ترجمان الإسلام، باكستان، الطبعة الأولى ١٤١٨هـ.

٦٤- إلهي، فضل، الحسبة في العصر النبوي وعصر الخلفاء الراشدين، الطبعة الأولى، باكستان، إدارة ترجمان القرآن، ١٤١٠ هـ.

٦٥- إلهي، فضل، الحسبة تعريفها ومشروعيتها ووجوبها، إدارة ترجمان الإسلام، باكستان، مكتبة الملك فهد الوطنية، ١٤١٧هـ.

٦٦- با أخضر، حياة بنت سعيد، وسائل الاحتساب في هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بين الواقع والمأمول، ندوة الحسبة وعناية المملكة العربية السعودية بها، نظمتها الرئاسة العامة لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، الرياض.

٦٧- البداينة، ذياب موسى، العضايلة، علي محمد، قيم المديرين كمؤشر لثقافة المنظمات دراسة مقارنة بين الأردن والسعودية، مجلة جامعة الملك سعود، الرياض، ١٩٩٦م.

٦٨- بدران، أحمد، الرتبة في طلب الحسبة، أبو الحسن على بن محمد حبيب البصري

البغدادي الماوردي، دار الرسالة، القاهرة.
٦٩- البدر، حامد أحمد، فعالية اتخاذ القرار، مجموعـة مجلـة العلـوم الاجتماعيـة، العـدد الأول، جامعة الكويت، ١٤٠٥هـ
٧٠- البدر، حامد أحمد، السلوك التنظيمي، الكويت: دار القلم، ١٩٨٠م.
٧١- البدوي، أحمد زكي، معجـم مصطلحات العلـوم الإداريـة، ط٢، القـاهرة، دار الكتـاب المصري،١٩٩٤م.
٧٢- البشري، علي بن معيض، دور الحاسب الآلي في التطـوير التنظيمي لتجربـة الـدوريات الأمنية، دراسة لنيل درجة الماجستير، جامعة نايف العربية للعوم الأمنية، ١٤١٨هـ.
٧٣- البقمي، طامي بن هديف، التطبيقات العملية للحسبة في المملكة العربية السعودية مـن عام ١٣٥١ـ١٤٠٨هـ، دار الفرزدق، الرياض، الطبعة الأولى ١٤١٥هـ.
٧٤- الـبط، ألفـرد، ملائمـة التطـوير التنظيمي لنظـام القطـاع العـام في الـدول الناميـة، مؤتمر مجموعة خبراء التطوير التنظيمي، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان ١٩٨٥م.
٧٥- عطـا، محمـد عبـدالقادر، أحمـد بـن الحسـين البيهقـي، السـنن الكـبرى، دار البـاز، مكـة المكرمة، ١٤١٤هـ.
٧٦- التبوك، سالم بن سهيل، دور القيادات الإدارية في التطوير التنظيمي دراسـة استطلاعية للهيئـات العامـة في سـلطنة عـمان، رسـالة ماجستير، كليـة الدراسـات العليـا، الجامعـة الأردنية، ٢٠٠١م.
٧٧- التركـي، عبـدالله عبدالمحسـن، الملـك عبـدالعزيز والـدعوة إلى الله، وزارة الشـؤون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد.
٧٨- شاكر، أحمد محمد وآخرون، الجامع الصحيح (سنن الترمذي) محمد بن عيسى ترمـذي، دار إحياء التراث العربي، بيروت.
٧٩- التقرير السنوي لإنجازات الرئاسة العامة لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر خلال العام المالي ١٤٢٥/ ١٤٢٦هـ
٨٠- توفيـق، جميـل أحمـد، إدارة الأعـمال مـدخل وظيفـي، دار النهضـة العربيـة، بـيروت ١٤٠٦هـ.

٨١- التوم، محمد بن عائض بن ماجد، أداء رجال هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر من وجهـة نظـر الشـباب السـعودي، رسـالة ماجسـتير، جامعـة الإمـام محمـد بـن سعود،٢٠٠٨م.

٨٢- التويجري، محمد إبراهيم، الأسلوب القويم في صنع القرار السليم، مكتبة العبيكان الرياض، ١٩٩٣م.

٨٣- جاب الله، رفعت محمد، إدارة الأفراد والسلوك التنظيمي، القاهرة: مكتبة غريب، ١٩٨٨م.

٨٤- جرينبرج، جيرالد، بارون، روبرت (٢٠٠٤م). إدارة السلوك في المنظمات، تعريب ومراجعة: رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض.

٨٥- القمحاوي، محمد الصادق، أحكام القرآن، أبو بكر أحمد بن علي الجصاص، القاهرة، المطبعة البهية.

٨٦- جلال، أحمد فهمي، نحو خطة شاملة للتطوير التنظيمي، مجلة الإدارة، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية بالقاهرة، المجلد (١٥)، العدد (٣)، ١٩٨٣م.

٨٧- الجنيد، عبدالمنعم، المدخل في السلوك التنظيمي، دار الشافعي للطباعة، المنصورة، ١٩٩٩م.

٨٨- الجوهر، عبدالعزيز بن فهد، أثر الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في تحقيق الأمن: دراسة تأصيلية، رسالة ماجستير، قسم العدالة الجنائية، تخصص التشريع الجنائي الإسلامي، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠٠٧م.

٨٩- الحجاب، محمد منير، العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧م.

٩٠- الحربي، خديجة أحمد عبد المؤمن، التطوير التنظيمي وأثره على كفاءة الأداء في المنظمة: دراسة تطبيقية على أمانة مدينة جدة، رسالة ماجستير، في الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز،١٩٩٥م

٩١- الحربي، خلف رشيد، المناخ التنظيمي السائد في كليات المعلمين وعلاقته بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة

المكرمة، ٢٠٠٠م.

٩٢-الحربي، عبدالله بن مثيب. محددات مقاومة التغيير وعلاقتها بالتطوير الإداري: دراسة تطبيقية على إدارة جوازات منطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، المركز العربي للدراسات الامنية والتدريب بالرياض، ١٩٩٥م.

٩٣-الحريم، حسين محمود، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، عمان، الطبعة الأولى ١٩٩١م.

٩٤-الحسن، ربحي، الإدارة بالأهداف أسلوب للتطوير الإداري، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، العدد ١، ٢، شعبان، ١٤٠١هـ، عمان.

٩٥-الحسن، عبدالرحمن بن عبدالله، مسؤوليات والي الحسبة وسلطاته في المملكة العربية السعودية، مكتبة الملك فهد الوطنية.

٩٦-الحسن، عبدالعزيز حسن، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بفعالية التطوير التنظيمي: دراسة تطبيقية على الإدارة العامة للمجاهدين بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

٩٧-الحسين، مريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ١٩٩٧م.

٩٨-الحماد، على بن محمد حسنين، وظيفة الحسبة فى حفظ الحقوق والحريات، بحث مقدم لندوة الحسبة وعناية المملكة العربية السعودية بها، بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ١٤٣٠ه/ ٢٠٠٩م

٩٩-حمدي، أبو الخير كمال، التنظيم ونظام إدارة الجودة الشاملة المتواصلة، مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٩٤م.

١٠٠- حمزاوي، محمد سيد، التطوير الإداري في الدول النامية، جامعة الملك سعود، الرياض، ١٤٠٥هـ.

١٠١- الحمود، ميرغني عبد العال، التطوير التنظيمي والخصوصية العربية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ١٩٩٥م.

١٠٢- الحميد، صالح بن عبد الله، الحسبة استقرار واستمرار للأمة والدولة، عُني بإخراجها

الدكتور: علي بن إبراهيم اليحيى.

١٠٣- حنفي، إسماعيل مُحمَّد، فئات المجتمع ودورها في الحسبة، مجلة دراسات دعوية، العدد (١٢)، يوليو ٢٠٠٦م.

١٠٤- الحوشاني، عبدالله بن رشيد، أثر هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في مكافحة الجريمة بمدينة الرياض، رسالة الماجستير، المعهد العالي للدعوة الإسلامية بالرياض - سابقا - (١٤٠٥هـ).

١٠٥- الخاشقجي، هاني يوسف. التنظيم الإداري: الأسس والمفاهيم، الرياض: مطابع الفرزدق التجارية، ٢٠٠١م.

١٠٦- الخطيب، محمد شحات، الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي في التعليم، دار الخريجي للنشر والتوزيع، الرياض، ١٤٢٤هـ.

١٠٧- الخلال، أبو بكر أحمد بن محمد بن هارون، الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، بيروت، المكتب الإسلامي، ١٩٩٠م.

١٠٨- الخنيني، محمد بن علي. الواقع التنظيمي وآليات تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، ١٤٢٤هـ.

١٠٩- دارة الملك عبدالعزيز، الوثائق التاريخية لوزارة المعارف في عهد خادم الحرمين الشريفين الملك فهد بن عبد العزيز، مركز الوثائق بالدارة، الرياض، ١٤٢٣هـ

١١٠- دركر، بيتر ف. تحديات الإدارة في القرن الواحد والعشرين (ترجمة إبراهيم الملحم). الرياض: معهد الإدارة العامة، ٢٠٠٤م.

١١١- الدسوقي، علي إبراهيم، المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية، رسالة دكتوراه غير منشورة كلية التربية جامعة الأزهر، القاهرة ١٩٩٠م

١١٢- الدوري، حسين، تخطيط القوى العاملة في المنظمات المعاصرة، ورقة عمل قدمت لمؤتمر القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، بيروت، ٢٠٠٢م.

١١٣- ديوان الخدمة المدنية، التطوير الإداري ودوره في الأجهزة الحكومية، ورقة عمل مقدمة لندوة وحدات التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية بمعهد الإدارة العامة بالرياض يوم ٢٤/ ٠٥/ ١٤١٧هـ الموافق ٠٦/ ١٠/ ١٩٩٦م.

١١٤- الراجحي، هـاني بـن نـاصر، التطـوير التنظيمـي وعلاقتـه بالرضـا الـوظيفي في إدارة جوازات منطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسـات العليـا، أكاديميـة نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠٠٣م.

١١٥- الرازي، أبو بكر، مختار الصحاح، المركز العربي للثقافة والعلوم، بيروت، ١٩٨١.

١١٦- الرازي، أبو بكر، مفاتيح الغيب، القاهرة، المطبعة الشرقية، د.ت.

١١٧- الراغب، حسن بن محمد: معجم مفردات ألفاظ القرآن، المفـردات في غريـب القـرآن، دار المعرفة، بيروت، د.ت. .

١١٨- الرئاسـة العامـة لهيئـة الأمـر بـالمعروف والنهـي عـن المنكـر، أسـس ومبـاديء، تـاريخ وأعمال، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، ط١، ١٤٣١هـ.

١١٩- الرئاسة العامة لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكـر: تاريخهـا، أعمالهـا، مكتبـة الملـك فهد الوطنية، الرياض، ط١، ١٤٢٩هـ.

١٢٠- الرخيمي، ممـدوح جـلال، دور الثقافـة التنظيميـة في تطبيـق إدارة الجـودة الشـاملة عـلى قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة، رسـالة ماجسـتير غـير منشـورة، جـدة: جامعـة الملك عبد العزيز، ٢٠٠٠م.

١٢١- رسمي، محمد محمد حسن، دراسة تحليلية للمناخ التنظيمي وعلاقته بالرضـا الـوظيفي، مجلة التربية، كلية التربية ببنها، جامعة الزقازيق، ١٩٩٥م.

١٢٢- رضا، محمد رشيد، تفسير القرآن الحكيم، دار المنار بمصر، ١٣٦٥ هـ.

١٢٣- الرقـب، حمـاد محمـود، واقـع إدارة التغيـير لـدى وزارات السـلطة الفلسـطينية، رسـالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ٢٠٠٨م.

١٢٤- الرويلي، سعود بن عبد الله. استراتيجية مقترحة لتطوير التعليم العالي بالمملكـة العربيـة السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، ١٤٢٨هـ.

١٢٥- الرويلي، محمد صالح. تصـورات القـادة التربـويين في المملكـة العربيـة السـعودية لمـدى توافر عناصر الإدارة المدرسية الفعالة ومـدى أهميتهـا المسـتقبلية وعلاقـة ذلـك باتجاهـاتهم نحو التغيير والتطوير التنظيمي، رسالة دكتوراه، جامعة اليرموك، إربد، الأردن، ٢٠٠٣م.

١٢٦- الريحاني، أمين، تاريخ نجد الحديث، دار الريحاني، بيروت، ١٣٧٤هـ.

١٢٧- الزاكي، علاء الدِّين، وسائل الدَّعوة بين الأصالة والمُعاصَرة، مجلة دراسات دعوية، العدد ١٦ - يونيو ٢٠٠٨م، ص ١٦١

١٢٨- الزركلي، خير الدين، شبه الجزيرة العربية في عهد الملك عبدالعزيز، دار القلم بيروت، ١٣٩٠هـ.

١٢٩- زروق، جمال، التغير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في إنجاحه، مجلة جامعة دمشق – المجلد ٢٦ - العدد الأول +الثاني ٢٠١٠.

١٣٠- زقزوق، خالد بن جميل مصطفى، تطبيق مبادئ إدارة التطوير التنظيمي لتحسين أداء كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة أم القرى، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، ٢٠٠٨م.

١٣١- الزهراني، سعد عبد الله بردي، نماذج واستراتيجيات تخطيط التغيير وإدارته في مؤسسات التعليم العالي، سلسلة البحوث التربوية والنفسية، معهد البحوث العلمية وإحياء التراث الإسلامي بجامعة أم القرى، ١٤١٦هـ.

١٣٢- السامرائي، كمال، مدخل إلى موضوع الحسبة في الإسلام، بحث في كتاب دراسات في الحسبة والمحتسب عند العرب، بغداد، مركز إحياء التراث العربي ــ جامعة بغداد، ١٩٨٨.

١٣٣- السبحي، منال، ممارسة إدارة التغيير وإسهامها في التطوير الإداري من وجهة نظر مديرات ووكيلات ومعلمات رياض الأطفال بالعاصمة المقدسة، رسالة ماجستير، جامعة ام القرى، ٢٠٠٨م.

١٣٤- السبيعي، نهلة بنت إبراهيم. التطوير التنظيمي لأقسام التربية الخاصة بالجامعات السعودية من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس، رسالة غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية..

١٣٥- السعدي، عبد الرحمن بن ناصر: تيسير الكريم الرحمن في تفسير كلام المنان، مؤسسة الرسالة، ط ١٤٢٣ هـ .

١٣٦- السعيد، طيب، التغيير التنظيمي وأثره في تأهيل المؤسسات الإنتاجية، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية. يومي ١٧ و ١٨

أبريل،٢٠٠٦م.

١٣٧- السعيفان، تغريد صالح، ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات وأثرها على الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على القطاع المصرفي الأردني، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الدولي السابع كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية/ جامعة الزرقاء الخاصة، بعنوان:" تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال "للفترة من ٣-٥ من نوفمبر ٢٠٠٩.

١٣٨- سلام، مؤيد سعيد، نظرية المنظمة، الهيكل والتصميم، دار وائل للنشر، عمان، ١٨٨٧م.

١٣٩- السلطان، فهد، إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) نقله جذرية في مفاهيم وتقنية الإدارة،الرياض، ١٤١٩ هـ.

١٤٠- السلمي، علي، تطور الفكر التنظيمي، مكتبة غريب القاهرة، د.ت.

١٤١- السليماني، إبراهيم سعيد، التطوير التنظيمي، مجلة الخدمة المدنية، ديوان الخدمة المدنية بالرياض، العدد (٤١)، ١٩٩٢م.

١٤٢- عبد الحميد، محمد محيي الدين، نور الدين بن أحمد السمهودي، وفاء الوفا بأخبار دار المصطفى،، دار إحياء التراث العربي، بيروت.

١٤٣- سميث، ميري لو، التطوير التنظيمي:توقعات وتأملات، في مؤتمر خبراء التطوير التنظيمي، عمان: المنظمة الدولية للعلوم الإدارية، ١٩٨٥م.

١٤٤- السنامي، عمر بن محمد، نصاب الاحتساب، دار العلوم، الرياض، ١٤٠٣هـ.

١٤٥- السواط، طلق عوض الله، العتيبي، سعود محمد (١٩٩٩م). البعد الوقتي لثقافة التنظيم. مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، المجلد ١٢، العدد ١، ص٦٣.

١٤٦- سيد، أحمد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة، القاهرة،٢٠٠٠م.

١٤٧- سيد، صلاح، الإدارة بالأهداف، القاهرة،١٩٩٠م.

١٤٨- السيف، إبراهيم بن سعد سيف، التدابير الواقية من الجرائم القولية في الإسلام، رسالة ماجستير، قسم العدالة الجنائية، تخصص السياسة الجنائية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠٠٥م.

١٤٩- السيوطي، الإتقان، تحقيق: محمد أبو الفضل إبراهيم، ط٣، سنة ١٤٠٥ه، دار التراث، القاهرة.
١٥٠- عبدالحميد، محمد محيي الدين، تاريخ الخلفاء، عبدالرحمن بن أبي بكر السيوطي، نشر- مجموعة كتب، كراتشي.
١٥١- الشبلي، هيثم جمود، ومحمد كلوب،اتجاهات عمداء الكليات ومدراء الوحدات والدوائر الإدارية نحو تطبيق مبادئ التطوير التنظيمي في الجامعات الأردنية تبعًا لمتغيرات صفة المستجيب، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد ٢، ٢٠٠٨م.
١٥٢- الشثري، عبد العزيز ناصر، التطوير التنظيمي في المدرسة الثانوية في المملكة العربية السعودية: تصور مقترح، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة الملك سعود، ٢٠٠٦م.
١٥٣- الشثري، محمد بن ناصر، إتحاف اللبيب في سيرة الشيخ عبدالعزيز "أبو حبيب"، دار الحبيب، القاهرة، ١٩٩٠م.
١٥٤- الشريف،علي محمد علي، وحافظ أسامة إبراهيم، النصح والتبيين في تصحيح مفاهيم المحتسبين، الرياض، مكتبة العبيكان، ٢٠٠٤م.
١٥٥- الشمراني، حامد محمد علي، معايير مقترحة للجودة التعليمية في ضوء معايير بالتدريج للجودة التنظيمي في مدارس التعليم العام بالمملكة، رسالة دكتوراه، جامعة أم القرى، ٢٠٠٨م.
١٥٦- شوقي، محمد فرج (١٩٩٢م). السلوك القيادي وفعالية الإدارة. دار غريب، القاهرة.
١٥٧- الشوكاني، فتح القدير، دار الحديث، القاهرة، ١٣٨٣هـ.
١٥٨- الشيرازي، عبد الرحمن بن نصر، نهاية الرتبة في طلب الحسبة، بيروت، دار الثقافة، تحقيق السيد الباز العريني، ١٤٠١هـ.
١٥٩- الصالحي، صالح، مكانة مؤسسة الحسبة في الاقتصاد الإسلامي ودورها في القضاء على الفساد الاقتصادي، المؤتمر العالمي الثالث للاقتصاد الإسلامي/ جامعة أم القرى، ٢٠٠٥م.
١٦٠- الصباب، أحمد بن عبد الله، وآخرون، أساسيات الإدارة الحديثة، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة ١٤٢٦هـ.

١٦١- الصحن، محمد فريد، وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٢ م.

١٦٢- الصرايرة، عايش (١٩٩٥م)، الاتصال التنظيمي، مجلة أبحاث البرموك، المجلد الحادي عشر، العدد الثاني.

١٦٣- الصفيان، فهد بن ناصر، علاقة التطوير التنظيمي بفاعلية القرارات الإدارية، دراسة تطبيقية على جوازات منطقة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠٠٣م.

١٦٤- الصقية، فهد بن ابراهيم. التطوير التنظيمي ومدى مقاومة العاملين لبراجه، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، ١٤٢٥هـ.

١٦٥- الصنعاني، سبل السلام، شرح بلوغ المرام، دار الكتب العلمية، القاهرة، ١٩٨٨م.

١٦٦- الصيرفي، محمد. التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الأردن، الطبعة الأولى، ٢٠٠٧م.

١٦٧- الصيرفي، محمد. الجودة الشاملة، القاهرة: مؤسسة حورس الدولية، ٢٠٠٦م.

١٦٨- الصيرفي، محمد. السلوك التنظيمي، الإسكندرية: حورس للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥م.

١٦٩- الطبري، محمد بن جرير، جامع البيان في تأويل القرآن، دار الكتب العلمية، بيروت، ط ١٤١٢ هـ.

١٧٠- الطبيب، أحمد محمد، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها المعاصرة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ١٩٩٩م.

١٧١- الطجم، عبدالله عبدالغني، التطوير التنظيمي: المفاهيم النماذج الاستراتيجيات، دار حافظ للنشر، جدة، الطبعة الخامسة ٢٠٠٩م.

١٧٢- الطجم، عبدالله عبدالغني، دور البحث العملية كاستراتيجية للتطوير التنظيمي في عملية حل المشاكل والتعلم وتنمية القيادات الإدارية، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز: الاقتصاد والإدارية، م١٣، ع١، ١٩٩٩م.

١٧٣- الطجم، عبدالله عبدالغني، وحدات التطوير الإداري في الأجهزة العامة السعودية على

ضـوء مفـاهيم واسـتراتيجيات التطـوير التنظيمـي، مجلـة الاقتصـاد والإدارة، المجلـد ١٣، العدد٢، ١٩٩٩م.

١٧٤- الطجم، عبدالله عبدالغني، السواط، طلق، السلوك التنظيمي، جدة، دار حـافظ للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، ٢٠٠٠م.

١٧٥- الطويل، محمد عبد الرحمن، تحديات التنمية الإدارية في الـدول العربيـة، معهـد الادارة العامة، الرياض، ١٤٠٨هـ.

١٧٦- عـامر، سـعيد يـس، اسـتراتيجيات التغيـير وتطـوير المنظمات، مـن منشـورات المـؤتمر السـنوي الأول "اسـتراتيجيات التغيـير وتطـوير المـنظمات " مركـز وايـد سرفـيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، ١٩٩٢م.

١٧٧- عامر، سعيد يسن، استراتيجيات التغيير لمنظمات الأعمال العربية، القاهرة: مركز التميز لعلوم الإدارة والحاسب، ١٩٩٦م.

١٧٨- طه، طارق، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، الإسكندرية: دار الجامعية الجديدة، مصر، ٢٠٠٧ م.

١٧٩- عباس، سهيلة محمد، وعلي عبد جاسم الزاملي، التطوير التنظيمي وجودة حياة العمل، مجلة علوم إنسانية، السنة السابعة، العدد ٣٤، ٢٠٠٩م.

١٨٠- عبـدالباري، درة، مبـادئ وأسـاليب التطـوير التنظيمـي في المؤسسـات العربيـة، نـدوة التطوير التنظيمي والإداري، عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ١٩٨٦م.

١٨١- عبدالباقي، صلاح الدين، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعات الجديدة للنشر، الإسكندرية، ٢٠٠١م.

١٨٢- عبدالباقي، صلاح، السلوك الإنساني في المنظمات، القاهرة، الدار الجامعية، ٢٠٠٠ م.

١٨٣- عبد الباقي، محمد فؤاد، المعجم المفهرس لألفـاظ القرآن الكـريم، مصـر (مطـابع الشـعب) ١٣٨٧هـ.

١٨٤- عبدالحفيظ، أحمد بن صالح، المرجع العلمي لتطبيق منهج الهندرة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ٢٠٠٢م.

١٨٥- عبدالحميد، محمد محي الدين، سنن أبي دواد، دار الفكر، القاهرة، ١٩٩٠م.

١٨٦- عبـد ربـه، أسـامة محمـود. التطـوير التنظيمـي للجامعـات المصر-ية في ضـوء بعـض الاتجاهـات العالميـة المعـاصرة، رسـالة دكتـوراه، كليـة التربيـة، جامعـة القـاهرة فـرع بنـي سويف، ٢٠٠٣م.

١٨٧- عبد الرحيم، الدولة السعودية الأولى، (د.ن)، (د.ت).

١٨٨- عبد السلام، عز الدين، قواعد الأحكام في مصالح الأنام، القاهرة، دار النشر للطباعة، ١٣٨٨ هـ.

١٨٩- عبـد السـتار، عبـد العزيـز، الأمـر بـالمعروف والنهـي عـن المنكـر، بـيروت، المكتـب الإسلامي.

١٩٠- عبد الفتاح، نبيل عبد الحافظ. أثر التطوير التنظيمي على فعاليـة القـرارات الإداريـة في أجهزة الخدمة المدنية بسلطنة عمان، الإداري، معهد الإدارة العامة بمسقط، العـدد (٤٤)، ١٩٩١م.

١٩١- زغلول، محمد السعيد بسيوني، شعب الإيمان، أبو بكـر أحمـد بـن الحسـين البيهقـي، دار الكتب العلمية، بيروت، الطبعة الأولى ١٤١٠هـ.

١٩٢- عبـد الهـادي، حمـدي أمـين، الفكـر الإداري الإسـلامي، دار الفكـر العـربي، بـيروت، ١٩٨٢م.

١٩٣- عبدالوهاب، أحمد جاد، السلوك التنظيمي- دراسة السلوك الأفراد والجماعات داخـل منظمات الأعمال، المنصورة: دار الوفاء، مصر، ٢٠٠٠ م.

١٩٤- عبدالوهاب، علي، التطوير التنظيمي: منهج متكامل للفعالية، الرياض: معهـد الإدارة العامة –إدارة البرامج العليا، ١٩٨٠م.

١٩٥- عبدالوهاب، على محمد، الإدارة بالأهداف، النظرية والتطبيق، مكتبة غريب، القاهرة، ١٩٨٥م

١٩٦- العبودي، زيد منير، إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة، عمان، ٢٠٠٧.

١٩٧- العبيد، علي بن سليمان، الحسـبة وسـائلها وأسـاليبها في المسـجد النبـوي، نـدوة الحسـبة وعناية المملكة العربية السعودية بها، المنعقـدة خـلال الفـترة مـن: ١١-١٢/ ٤/ ١٤٣١ه، نظمتها الرئاسة العامة لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، الرياض.

١٩٨- عبيد، عوني، واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية: دراســة حالــة مجمــع الشــفاء الطبــي، رســالة ماجســتير، الجامعــة الإســلامية بغــزة، فلسطين،٢٠٠٩م.

١٩٩- العبيدات، ذوقان، وآخرون. البحث العلمي مفهومه وأدواته، وأساليبه. ط٧، عمّان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠١م.

٢٠٠- العتوم، هدى، دور القيادات الإدارية في التطوير الإداري: دراسة ميدانية في جهاز الخدمة المدنية الأردني، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا – الجامعة الأردنية بعمان، ١٩٩٤م.

٢٠١- العدناني، أحمد محمد، الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في الإسلام، رسالة دكتورة، جامعة أم القرى، ١٤٠٣ هـ – ١٩٨٣ م.

٢٠٢- العدوان، ياسر، نماذج لمفاهيم الإصلاح الإداري في ندوة الإدارة العامة والإصلاح الإداري في الوطن العربي، (تحرير د/ ناصر محمد الصائغ)، عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ١٩٦٨م.

٢٠٣- العدواني، عبد الستار، و علاء أحمد الجبوري، و زياد النجيفي، دور المعرفة الاستراتيجية في تحديد خيارات التطوير التنظيمي: دراسة لآراء المديرين في منظمات الهاتف النقال العراقية، جامعة الموصل، ٢٠١٠م.

٢٠٤- العديلي، ناصر، الرضا الوظيفي، الرياض، معهد الإدارة العامة، ١٩٩٥م.

٢٠٥- العذيقي، حسن بن عبده بن حسين، معوقات التطوير التنظيمي وأثرها في أداء الأجهزة الأمنية: دراسة ميدانية على أمارة المنطقة الشرقية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض، ١٩٩٨م.

٢٠٦- العريفج، سامى سلطى، الإدارة التربوية المعاصرة، دار الفكر للطباعة والنشر- عمان، الأردن، ١٤٢٢هـ.

٢٠٧- العساف، صالح، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. مكتبة العبيكان، الطبعة الأولى، ١٤١٦هـ.

٢٠٨- العسّاف، صالح حمد. دليل الباحث في العلوم السلوكية. الرياض، مكتبة العبيكان،

١٤٢١هـ.

٢٠٩- عسكر، هلال محمد (١٤١٥هـ). نحو إدارة أفضل. مرامر للطباعة الالكترونية، الرياض.

٢١٠- العشير، مرزوق بن محمد، دراسة تأصيلية وتطبيقية على النظام الأساسي للحكم في المملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المعهد العالي للقضاء، قسم السياسة الشرعية، ١٤٢٨هـ.

٢١١- عصفور، محمد شاكر، أصول التنظيم والأساليب، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ١٤٢٣هـ.

٢١٢- عليوة، السيد، وآخرون، إدارة التغيير و مواجهة الأزمات، دار الأمين، القاهرة، مصر، ٢٠٠٥م.

٢١٣- العلي، فضل الله، السلوك التنظيمي: دراسة في التدريب والتطوير التنظيمي، دبي: المطبعة العصرية، ١٩٨٢م.

٢١٤- العلي، نادية حسين السيد، تصور مقترح لتطوير نظام تعليم البنات بالمملكة العربية السعودية، مجلة مستقبل التربية العربية، العدد ٢٧، أكتوبر، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ٢٠٠٢م.

٢١٥- عماد الدين، منى مؤتمن. التطوير مدخل لزيادة الفعالية التنظيمية في التنظيمات الإدارية، مجلة رسالة المعلم وزارة التربية والتعليم، الأردن، العدد (١)، المجلد (٣١)، ١٩٩٠م.

٢١٦- عمر، بدران بن عبد الرحمن، التحليل الإحصائي للبيانات في البحث العلمي باستخدام، (SPSS) (الطبعة الأولى). الرياض: معهد الدراسات الصحية، ١٤٢٥هـ.

٢١٧- العمري، السيد جلال الدين، الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، الكويت ١٤٠٤هـ.

٢١٨- العمري، ظافر، تحديات التغيير واستراتيجيات إدارتها: دراسة تطبيقية على تجربة شركة الاتصالات السعودية، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، ٢٠٠١م.

٢١٩- العنزي، حزيم بن الخلفي مشحي، تطور أساليب وسائل الاحتساب في هيئة الأمر

بالمعروف والنهي عن المنكر: دراسة مقارنة، ندوة الحسبة وعناية المملكة العربية السعودية بها، المنعقدة خلال الفترة من: ٤-١١-١٤٣١، نظمتها الرئاسة العامة لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، الرياض.

٢٢٠- العنزي، مبارك، التغير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين: دراسة مسحية على العاملين في إدارة مرور الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، ٢٠٠٤م.

٢٢١- العواملة، نائل، التغيير التنظيمي في أجهزة الإدارة العامة في الأردن: دراسة ميدانية، مجلة أبحاث اليرموك، جامعة اليرموك ببغداد، المجلد (٨)، العدد (٢)، ١٩٩٢م.

٢٢٢- العون، حسن صالح حسن، الستر وأثره في الوقاية من الجريمة: دراسة تأصيلية تطبيقية على مراكز هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في منطقة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،١٤٢٧هـ.

٢٢٣- عيسى، عبد الله غالب أحمد، الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، بيروت، دار ابن زيدون.

٢٢٤- الغامدي، ذياب بن سعد آل حمدان، فقه الإنكار باليد: دراسة ونقد،٢٠٠٧، موقع الإسلام http://www.al-islam.com

٢٢٥- الغامدي، منصور جمعان محمد آل سليمان، التطور التنظيمي للرئاسة العامة لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر وأثره على تحقيق الأهداف (دراسة حالة للفترة من عام ١٣٤٩هـ إلى ١٤١٦هـ)، ١٤١٨هـ.

٢٢٦- الغلامي، عبدالمنعم، الملك الراشد، دار اللواء، الطبعة الثانية ١٤٠٠هـ.

٢٢٧- الغمري، إبراهيم، الأفراد والتطوير التنظيمي، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٨٤م.

٢٢٨- الغمري، إبراهيم، التطوير التنظيمي: نموذج مقترح للتطوير الإداري في الدول النامية، الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة بالرياض، السنة (٢٤) (٤٨)، ١٩٨٥م.

٢٢٩- فتحى، شاكر محمد، التطوير التنظيمي مدخل لفاعلية الإدارة المدرسية، مجلة التربية والتنمية، السنة الثانية، العدد٢، ١٩٩٣م.

٢٣٠- فراج، عبد الله بن محمد، استخدام التقنيات الحديثة في تحقيق أهداف الاحتساب، ندوة الحسبة وعناية المملكة العربية السعودية بها، المنعقدة خلال الفترة من: ١١-١٤٣١/٤، نظمتها الرئاسة العامة لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، الرياض.

٢٣١- فرانش، وندل، بيل، سيسل، تطوير المنظمات تدخلا علم السلوك لتحسين المنظمة، (ترجمة د/ وحيد الهندي). الرياض: معهد الإدارة (نشر الكتاب قبل الترجمة سنة ١٩٩٥)، ٢٠٠٠.

٢٣٢- الفرجاني، عبد الفتاح، واقع استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز أمن المجتمع الفلسطيني- دراسة تطبيقية على قيادات الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة،٢٠٠٨.

٢٣٣- فضلية، محمد بن عبدالله، التطوير التنظيمي وعلاقته بإدارة الوقت، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠٠٨م.

٢٣٤- الفيروز آبادي،مجد الدين بن يعقوب، القاموس المحيط، بيروت: مؤسسة الرسالة ١٩٨٣م.

٢٣٥- قاسم، محمد فتحي، التطوير التنظيمي للمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية في ضوء التجديدات التربوية الحديثة، رسالة دكتوراه، كلية التربية بجامعة عين شمس، ٢٠٠١م.

٢٣٦- القاضي، فؤاد، التطوير التنظيمي: الخصائص المميزة وإمكانية الإفادة منه في إحداث التنمية، مجلة الإدارة، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية بالقاهرة، المجلد (٢٧)، العدد (٣)، ١٩٩٥م.

٢٣٧- القاضي، فؤاد، نطاق وآفاق التطوير التنظيمي، مجلة الإدارة، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية بالقاهرة، المجلد (٢٤)، العدد (٣)، ١٩٩٢م.

٢٣٨- القاضي، فؤاد، تنمية المنظمة و التطوير التنظيمي، القاهرة:دار صفاء للنشر، مصر، ١٩٩٨م.

٢٣٩- القحطاني، سالم. التطوير الإداري: المفهوم والمداخل والأساليب، الرياض، معهد الإدارة العامة،١٩٩٦ م.

٢٤٠- القحطاني، محمد بن باني، معوقات التطوير التنظيمي وحلولها- دراسة مسحية على الأجهزة الحكومية المركزية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، ٢٠٠٧م.

٢٤١- القرني، علي بن حسن، الحسبة في الماضي والحاضر بين ثبات الأهداف وتطور الأسلوب، المجلد الأول، مكتبة الرشد، الرياض.

٢٤٢- القريوتى، محمد قاسم، السلوك التنظيمي، مكتبة دار الشروق، عمان، ٢٠٠٠م.

٢٤٣- القريوتي، محمد قاسم، العنزي، عوض خلف، جهود التطوير الإداري في الكويت: دراسة تقييمية ميدانية، الإدارة العامة، مج (٤٤)، ع(٣)،٢٠٠٤م.

٢٤٤- القريوتي، محمد يوسف، وزويلف، مهدي حسن (١٩٩٣م). المفاهيم الحديثة في الإدارة: النظريات والوظائف. دار الشروق، عمان.

٢٤٥- قطب، سيد، في ظلال القرآن، بيروت، دار إحياء التراث العربي، الطبعة الخامسة، ١٣٨٦ هـ.

٢٤٦- الكاظم، حسين رمزي، ومحمد رستم حسان، التنظيم وتطوير نظم العمل: التطبيقات والنواحي العملية، القاهرة: الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، ١٩٩٨م.

٢٤٧- كحالة، عمر رضا، مباحث اجتماعية في عالمي العرب والإسلام، دمشق، مطبعة الحجاز، ١٣٩٤ هـ.

٢٤٨- الكبيسي، عامر، التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة، الجزء الرابع، دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع، الدوحة، قطر، ١٩٩٨م.

٢٤٩- كمال الدين، محمد، أصول الحسبة في الإسلام، منشاة المعارف، الإسكندرية، مصر. (د.ت).

٢٥٠- كنعان، نزاف، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، مكتبة دار الفرقان، عمان، ١٤٠٥ هـ.

٢٥١- اللوزي، موسى سلامة، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل، الطبعة الأولى، ١٩٩٩م.

٢٥٢- اللوزي، موسى سلامة، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، عمان: دار وائل

للنشر، الطبعة الثانية، الأردن، ٢٠٠٣ م.

٢٥٣- ماضي، محمد المحمدى، تنظيم الإدارة العامة، مدخل تطويري، دار الثقافة للنشر، القاهرة،١٩٩٧م.

٢٥٤- ماهر، أحمد، التنظيم، الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة، مصر ٢٠٠٧م.

٢٥٥- ماهر، أحمد، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، ١٩٨٦م.

٢٥٦- الماوردي، أبو الحسن على بن محمد حبيب البصري البغدادي، الأحكام السلطانية، القاهرة، مطبعة مصطفى البابي الحلبي، ١٣٨٠ هـ.

٢٥٧- محمد، فؤاد عبد الباقي. سنن ابن ماجه، كتاب الفتن. دار إحياء الكتب العربية.

٢٥٨- محمد، لطفي راشد. التغيير التنظيمي- الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة بالرياض، العدد (٣)، ١٤٠٣هـ.

٢٥٩- محمد، ممدوح الصدفي، عبد الهادي، محمود عزالدين، نموذج مقترح لتحديد معوقات التغيير التنظيمي فى المؤسسات التعليمية وعلاقتها باتجاهات مديري المدارس، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ع ٥٩، ١٩٩٦م.

٢٦٠- المداح، أيمن فؤاد، سياسة الوقاية والمنع لحماية الشباب السعودي من الوقوع في الجريمة: دراسة تطبيقية من واقع هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، رسالة ماجستير، قسم العدالة الجنائية، تخصص السياسة الجنائية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠٠٤م.

٢٦١- المدهون، موسى توفيق، الإدارة بالأهداف والنتائج، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، ١٩٨١م.

٢٦٢- المربع، صالح بن سعد، التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة للجوازات، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية،٢٠٠٤هـ.

٢٦٣- المرزا، هند محمود، برنامج مقترح في تدريب مديري المناطق التعليمية، رسالة دكتوراه، جامعة الملك سعود، كلية التربية، ١٤٢٤هـ.

٢٦٤- المرشد، عبد العزيز بن محمد، الحسبة في الإسلام، دارسة مقارنة، رسالة ماجستير،

المعهد العالي للقضاء، جامعة الإمام محمد، ١٩٧٣م.
٢٦٥- مرعـي، محمـد، مهـارات التميـز الإداري في التطـوير التنظيمـي والمؤسسي- "تصـميم الهياكل التنظيمية، وتوصيف الوظائف، دار حازم للنشر، دمشق، ٢٠٠٢م.
٢٦٦- مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، مهارات تدريبية، عدد ٦٧، أغسطس، ٢٠٠٣ م.
٢٦٧- المـرزوق، ابتسـام إبـراهيم، فعاليـة متطلبـات التطـوير التنظيمـي وإدارة التغيـير لـدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، ٢٠٠٦ م.
٢٦٨- المزار، فيصل فخـرى، الإدارة بالأهـداف والنتائج، المنظمـة العربيـة للعلـوم الإداريـة، ١٩٨١م.
٢٦٩- المزار، فيصل فخـري، اللـوزي سـليمان. التطـوير التنظيمـي " مجلـة العلـوم الإداريـة"، تصدرها الشعبة المصريـة للمعهـد الـدولي للعلـوم الإداريـة بالقـاهرة، السـنة (٣١)، العـدد (١)، ١٩٨٩م.
٢٧٠- المسعود، عبد العزيز بن أحمـد، الأمـر بـالمعروف والنهـي عـن المنكـر وأثرهمـا في حفـظ الأمة، دار الوطن للنشر والتوزيع، الرياض،١٩٩٣م.
٢٧١- مسيلم، محمد، والعبد الهادى، معالى، ايجابيات وسلبيات التوجـه نحـو اللامركزيـة فى نظام التعليم العام في الكويت، مجلة التربيـة، ع:٩-١٠،س:٣،يوليـو-ديسـمبر، الكويـت، ١٩٩٢م.
٢٧٢- المشاري، عبد الله بن سعد. معوقات التطوير التنظيمي من وجهة نظر القيـادات العليـا والوسطى في شرطة منطقتي الرياض ومكة المكرمة، ١٤٢٣هـ.
٢٧٣- مطر، عصام محمد حمدان، التطـوير التنظيمـي وأثـره عـلى فعاليـة القـرارات الإداريـة في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٨ م.
٢٧٤- المطرفي، مسعد بن علي،إسهام الرئاسة العامة لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في تحقيق الضبط الاجتماعي من عام ١٤٢٤ هـ إلى عام ١٤٢٨ هـ، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، ٢٠٠٨م.
٢٧٥- المطيرى، ثامر ملوح، إعادة هيكلة القطاع العام ودورها في تحسين الأداء، ورقة عمـل مقدمـة إلى نـدوة الرؤيـة المسـتقبلية للاقتصـاد السـعودي حتـى عـام ١٤٤٠هــ، وزارة

التخطيط، الرياض،١٤٢٣هـ.

٢٧٦- المعتوق، رشاد عباس، نظام الحسبة في العراق، جدة، تهامة، ١٤٠٠ هـ.

٢٧٧- المعهد الإدارة العامة، تطور الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية. (١٩٩٩).

٢٧٨- المغربي، كامل محمد. السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، ١٩٩٥م.

٢٧٩- الملاح، هاشم يحيى، الحسبة في الحضارة الإسلامية: دراسة تاريخية فقهية في الرقابة على الجودة الشاملة، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٧م.

٢٨٠- الملاح، هاشم يحيي، الوسيط في السيرة النبوية والخلافة الراشدة، الموصل،١٩٩١م.

٢٨١- الملحم، إبراهيم، التنظيم وإعادة التنظيم الإداري في الجهاز الحكومي: الأسس والمبادئ والأهداف " دراسة تحليلية لتجربة المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، مج (٢٠)، ع (١)، ٢٠٠٠.

٢٨٢- المنيع، حمد بن إبراهيم بن حمد، التطوير التنظيمي لإدارات التربية و التعليم بالمملكة العربية السعودية،رسالة دكتوراه،جامعة الملك سعود،٢٠٠٧م.

٢٨٣- المنيف، إبراهيم عبد الله، الإدارة، المفاهيم، الأسس والمهام، دار العلوم، الرياض، ١٩٨٠م.

٢٨٤- المؤمن، قيس. كريشان، وليد. التنمية الإدارية. عمان: دار زهران، ١٩٩٧م.

٢٨٥- المودودي، أبو الأعلى، نظرية الإسلام وهديه في السياسة والقانون والدستور، جدة: الدار السعودية للنشر والتوزيع ١٤٠٥هـ.

٢٨٦- موسى، محمد، جوانب من سيرة الإمام عبد العزيز بن باز، إعداد: محمد الحمد، دار ابن خزيمة، الرياض، الطبعة الأولى، سنة ١٤٢٢هـ،.

٢٨٧- موقع الرئاسة العامة لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر (www.pv.gov.sa/).

٢٨٨- النبري، عبد الله بن جابر، نحو نموذج مقترح لتطوير الأداء التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر المتخصصين في الإدارة بجامعتي أم القرى والملك عبد العزيز، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، ١٤٢٤هـ.

٢٨٩- نصر، عبدالرحمن، كتاب نهاية الرتبة في طلب الحسبة، قام على نشره السيد الباز

العريني، القاهره١٩٤٦.
٢٩٠- نصيف، فاطمة عمر، الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر وأثرهما في الإصلاح الاجتماعي،رسالة ماجستير، جامعة أم القرى بمكة المكرمة، ١٤٠٠ هـ.
٢٩١- النقيدان، خالد بن إبراهيم. مراعاة هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر لذوي الهيئات: دراسة تأصيلية، رسالة ماجستير في العدالة الجنائية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠١٠م.
٢٩٢- النظام الأساسي للحكم، مجموعة الأنظمة السعودية.
٢٩٣- نظام هيئة التحقيق والادعاء العام، مجموعة الأنظمة السعودية.
٢٩٤- نظام الإجراءات الجزائية، مجموعة الأنظمة السعودية.
٢٩٥- نظام هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر ولائحته التنفيذية، مطابع الحكومة الأمنية، الرياض، الطبعة الأولى، ١٤١٢هـ.
٢٩٦- النعساني، عبد المحسن، اختبار أثر الهيكل التنظيمي كمتغير وسيط في علاقة العدالة التنظيمية بعوائد الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في القطاعين الإنتاجي والخدمي الحكوميين، مجلة بحوث جامعة حلب، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد ٤٧، ٢٠٠٧م.
٢٩٧- النمر، سعود ؛ خاشقجي، يوسف ؛ محمود، محمد، محمد ؛ حمزاوي، محمد، الإدارة العامة: الأسس الوظائف، (الطبعة الخامسة) الرياض: مطابع الفرزدق، ١٤٢٢هـ.
٢٩٨- الهيجان، عبد الرحمن أحمد (١٩٩٢م). أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمتين سعودتيين: الهيئة الملكية للجبل وينبع وشركة سابك. مجلة الإدارة العامة، العدد ٧٤، ص١١.
٢٩٩-وهيبة، زلاقي، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد الرابع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يناير، ٢٠٠٩م.

ثانيًا: المراجع الأجنبية:

300- Chin, Robert & Bennay, Kenneth, D.،General Strategies for Effective Change in Human Systems, New York: Rinehart and Winston, 1997.
301- Cobbert, H.D, Firestone, w.A.,&Rossman, G.B. (1987). Resistance to planned changes and the scared in school cultures. Educational Administration.
302- Cummings and Worley, "Organization Development and Change", Sixth Edition, South-Western Publishing, 1997.
303- French and Cecil H. Bell, Organization Development - Behavioral Science Interventions for organization Improvement,2000.
304- Glisson, C.(2004). " Organizational climate and culture ". PowerPoint presentation available on line.
305- Harvey, Donald F. & Donald R. Brown, An Experiential Approach to organizational Development, Prentice Hall International, Inc., New Jersey, 1992.
306- Haynes, N.M. Emmons, C., & Ben-Avie, M (1997). School climate as a factor in student adjustment and achievement. The Journal of Education and Psychological Consultation.
307- Johnson H.M. and Marcum RL. " Organizational climate and the adoption of educational innovations". ERICm record ED028517.
308- Keith Davis, «human behavior at work. Organization behavior» Ed, McGraw's book. New york, 1997.
309- Lahr, C.A., And Christenson، s.(1990). " best practices in promoting a positive school climate".
310- Mayer, J.W & Deal, T.E (1997). " Instruction and technical sources of organizational structure: Exampling the structure of Educational organizations. In H.D. Stein (Ed), Organization and human services, New York, Temple University Pres.
311- Paul Mckay Vincent. (1998). " The Implementation of New Teacher Evaluation Procedures in A Massachusetts

School District: A problem in Organizational calture School Reform, Union, Professional Growth", (PHD, Boston College، D.A.I. vol. 59-03 A.

312- Richard Allen and John Thatcher (1995). Achieving Culture Change: a practical case study, Journal of Leadership & Organization Development, vol.16.

313- Richard A and petra E Snowden (1993). School Leadership and Administration: important concept, case studies. And simulation, 4th ed,. (Oxford: Brown & Bechmark Publisher).

314- Rowan, B (1982). "Organizational Structure and institutional environment: The case of Public schools. Administrative Science Quarterly".

315- Sarson, S. B (1971). " The culture of the school and the Problem change ". Boston: Allyn and Bacon.

316- Schein, E.H. (1985). " Organizational culture and Leadership: A daynamic view" (San Francisco: Jossey-Bass Inc, Publisher).

317- Stephen P. Robbins, 2000. " Essentionals of organizational Behavior" 6thEd. (London: Prentic Hall International, Inc,OP. cit).

318- Taylor, W. (1984). " Organizational culture and administrative leadership in universities. In T.J. Sergiovanni and J.E. Corbally (eds). Leadership and Organizational culture: new perspectives on administrative theiry and practice, PP. 125-141. Urbana: Il: University of Illinois Press.

319- watzlawick, p., wakland, J.& Fich, R (1974) " Change: principles of problem formulation and problem resolution". New York: Norton.

**Abstract**

**Researcher**: Sulaiman Bin Ibrahim Al Luhaidan
**Title**: organizational development for committee of promoting virtue and prevention of vice: applied study
**Supervisor**: Dr. Razeen Bin Mohammad Al Razeen
**University**: Imam Muhammad Bin Saud Islamic University, higher institute for calling and hesba
**Department:** Commanding right and prevention of wrong academic year 1434/1435
**Objectives:** study aims to:

1. Know the reality of organizational building, culture and climate inside committee of promotion of virtue and prevention of vice.
2. Know opinions of those working in committee of promotion of virtue and prevention of vice towards applied organizational development.
3. Determine the most important requirements to apply organizational development for committee of promotion of virtue and prevention of vice from the opinion of higher and middle management as well as commanders and their assistants.
4. Overcome the obstacles of applying organizational development (administrative, human, technical) in committee of promotion of virtue and prevention of vice.
5. Know statistical indications in study sample's response by change of study factors: (grade, location, academic qualification, age, experience, training courses).
6. Provide proposal to apply the organizational development in committee of promotion of virtue and prevention of vice in Saudi Arabia.

To achieve study objectives and answer its questions; researcher used two academic methods: historical method to study historical and organizational development for Hisba over Islamic ages and in the study of the development of committee of promotion of virtue and prevention of vice in Saudi Arabia. The other method was analytic descriptive method to describe and analyze how to apply organizational development in the committee as seen by its employees. Researcher collected his details via a form for analyzing contents as the main tool for in his study.

**Results:** study reached set of results namely:

**First:** results related to the reality of organizational building in committee of promotion virtue and prevention of vice in Saudi Arabia.

a) Results related to the field of individual development:

- Committee applying for a system to ask and account reckless and violated employees. Agreement mark reached (3.88 out of 5).
- There is accurate and comprehensive database of employees with agreement mark (3.46 out of 5).

While the most significant defects were as follows:

- Structure in committee include job description specifying tasks, responsibilities and objectives for each employee in the committee as agreement mark reached (3.16 out of 5)
- Promotions, allowances and rewards were linked with employees performance as agreement mark reached 2.70 out of 5
- There are salaries scale, promotion rules and fair allowances in the committee as agreement mark reached 2.69 out of 5

b) Results related to the field of developing administrative and field work:

- Employees love field work and loyalty for rituals as agreement mark reached 4.88 out of 5
- Employees deals with public kindly and good behavior as well as informing him with his mistakes as agreement mark reached 4.22 out of 5

While the most significant defects were as follows:

- Internal audit unit provides reports for decision makers after every field visit to work places as agreement mark reached 3.05 out of 5
- There is clear description for tasks, objectives and specialties of field employee in committee centers as agreement mark reached 2.90 out of 5

C) Results related to the field of developing builds and devices:

- Committee tries to benefit from modern and means of technology as agreement mark reached 3.69 out of 5
- There is information system and electronic archiving helps in development process as agreement mark reached 3.41 out of 5

While the most significant defects were as follows:

- Administrative building of the committee characterizes with its high preparedness and developed potentials as agreement mark reached (2.45 out of 5).
- Committee centers' buildings are selected with interest to building engineering and designs to achieve its mission as agreement mark reached (2.28 out of 5).

**Second:** Results related to organizational culture in the committee:

- Employee fees pride due to his work in the committee as agreement mark reached (4.35 out of 5).

- Committee works on communication with society and show its mission clearly as agreement mark reached (4.01 out of 5).

While the most significant defects were as follows:

- Managers know the problems of their employees and tries to solve it as agreement mark reached (3.27 out of 5).
- Employees in the committee are allowed to express their opinion even their opinions differed with top management as agreement mark reached (2.53 out of 5).

**Third:** Results related to organizational climate in the committee:

- Employees work overtime voluntarily if work needs as agreement mark reached (4.55 out of 5).
- Employees in the committee respect work procedures and rules as agreement mark reached (4.04 out of 5).

While the most significant defects were as follows:

- Employees have satisfaction about jobs they occupy as agreement mark reached (3.36 out of 5).
- Employees prefer to stay in the committee even if they have other jobs with better financial benefit as agreement mark reached (3.34 out of 5).

**Fourth:** Results related to obstacles of organizational development in the committee:

- Using rented buildings for centers without buildings for the committee with unified architecture as agreement mark reached (4.26 out of 5).
- Lack of technical, human and financial potential necessary to execute the plan of organizational development in the committee as agreement mark reached (4.12 out of 5).
- Lack of interest to studies and researches related to development as agreement mark reached (4.01 out of 5).

**Fifth**: The results related to the requirements the regulative development application in the authority of promotion of virtue and prevention of vice.

- Creating jobs to support the fieldwork in the authority centers, the approval degree reached (4068 of5)
- Establishing wireless communication network to support field operations, the approval degree reached (4063 of 5)
- Setting a separate salary scale for the authority employees to help in development. The approval degree reached (4052 of 5)

- Establishing media center for the authority to develop the role of the administration of general affairs and media and communicate with the different means of media, the approval degree reached 4046 of 5

**Sixth**: the results related to the open question about the other requirements for regulative development application in the authority of promotion of virtue and prevention of vice.

- Providing allowances to the authority members, like ( housing allowance- nature of work allowance- computer allowance- danger allowance- facing the public allowance- shift allowances- car driving allowance)
- Preparing the field employee in terms of doctrine, culture and trainings for the authority work and raising his awareness of the administrative regulation and procedures before directing him to the fieldwork.
- Paying attention to the regulations and resolutions concerning the government and private destinations relating to the authority before applying them.
- Establishing government buildings for the presidential office and authority centers
- Establishing social and sport center for the authority employees.

**Seventh**: the results related to the differences of statistical significance in the study sample direction about the regulative development according to the study variables, namely (job degree- site- business headquarter, academic qualification, age, experience, training courses)

- The absence of differences of statistical significance at the level (0.05) and less in the directions of the study persons with work field and the directions of the study persons with administrative work about (individual development field, the administrative and fieldwork development field, the reality of organizational culture ,

the reality of the organizational climate, the obstacles of the organizational development)

- The absence of differences of statistical significance at level (0.05) and less in the directions of study persons about (the individuals development field, the administrative and fieldwork development field, the reality of organizational culture , the reality of the organizational climate) according to the difference of worksite variable
- The presence of differences with statistical significance at the level (0.05) and less between the directions of the study individuals whom the headquarter of their work is the presidential office and the study individuals whom the headquarter of their work is in Al Riyadh in (the reality of organizational structure, the requirements of the organizational development applications) in the favor of the study individuals whom the headquarter of their work is the presidential office
- . the absence of differences of statistical significance at the level 0.05 and less, in the directions of the study individuals about ( the buildings and equipments development field, the obstacles of the organizational development) according to the difference of the scientific qualification variable.
- The presence of differences of statistical significance at the level 0.05 and less between the directions of the study individuals with scientific qualification of high school and the study individuals with the scientific qualification of postgraduate studies in (the reality of organizational structure) in favor of the study individuals with the scientific degree of high school.
- The presence of differences of statistical significance at the level 0.05 and less between the study individuals with the scientific

qualification of bachelor and the study individuals with the scientific qualification of postgraduate in (the requirements of organizational development applications) in favor of the study individuals with the scientific qualification of postgraduate.

- The absence of differences of statistical significance at the level (0.05) and less in the directions of the study individuals about ( the reality of organizational structure, reality of the organizational culture, reality of the organizational climate, the obstacles of organizational development, requirements of the organizational development application) according to the difference of the experience period variables.
- The absence of differences with statistical significance at the level 0.05 and less in the directions of the study individuals about (the reality of the organizational restructure, the reality of the organizational culture, the reality of the organizational climate, the organizational development obstacles, the requirements of applying the organizational development) according to the experience period variable.
- The absence of differences of statistical significance at the level 0.05 and less in the directions of the study individuals about ( the administrative and fieldwork development field, the organizational climate reality, the organizational development obstacles, the requirements of the organizational development application) according to the difference of the age variable.
- The presence of differences of statistical significance at the level 0.05 and less between the study individuals of ages less than 30 years old and the study individuals with ages of (30-40 years old-41-50 years old) in (the individuals development field, the reality of

the organizational culture) in favor of the study individuals with age less than 30 years old.

- The absence of differences of statistical significance at the level 0.05 and less in the directions of the study individuals about( the individual development field, the administrative and fieldwork development field, the organizational climate field, the organizational development obstacles) according to the difference of the training courses variables.
- The presence of differences of statistical significance at the level 0.05 and less between the directions of study individuals who didn't join any training course and the study individuals who joined two training courses and three training courses and more in ( the buildings and equipments development field, the reality of the organizational culture) in favor of the study individuals who didn't join any training courses.

**Eighth: the proposed perception** : the researcher presented a proposed perception for the organizational development at the authority for the Promotion of Virtue and Prevention of Vice, including setting a new administrative structure for the authority, through which it will be easy to achieve the organizational development objectives for the authority. The perceptions seeks the application of an integrated strategy to reach the achievement of the requirements of the organizational structure, organizational culture , the organizational climate and setting long term and medium-term plans and alternative plans depending on overcoming the obstacles that impede the development and evaluation plans of achievements through the feedback.

**The most important recommendations:**

- Working on providing the technical, material and human resources needed for the achievement of the organizational development plan in the authority for the Promotion of Virtue and Prevention of Vice.
- Working on providing development team and outsourcing experts and specialist leaders to achieve the organizational development with the gradual application of the development operation in the authority
- Working on applying the proposed administrative structure.
- Paying attention to the related studies and researches to the development in the authority for the Promotion of Virtue and Prevention of Vice.
- Preparing the field employee in terms of doctrine, culture and introducing him to the importance of fieldwork and raising his awareness of the administrative systems and procedures before directing him to the field work.
- working on setting a job description for each job at the authority including the responsibilities , missions and objectives.
- Creating jobs of (Member field, driver) to support the fieldwork in the authority centers.
- Work on the development of independent, specialized units to combat some of the crimes spread .
- Establishing a wireless communication network to support the field operations in the authority.
- Establishment of government buildings to the Presidential Office and sub-centers .
- Crating a standard number for the authority to receive complaints and reports.

- Setting an independent salary scale for the employees of the authority and providing allowances like (housing allowance, computer allowance, medical insurance)
- Providing allowances for the field members in the authority like (work nature allowance, danger allowance, facing the public allowance, shifts allowance, car drive allowance, overtime allowance, a adjust allowance)
- Conducting future studies about the methods of development and improvement of the reality of organizational structure, organizational culture and organizational climate for the authority for the Promotion of Virtue and Prevention of Vice.

# فهرس الموضوعات

الموضـــــــوع | الصفحـــة

